



# РЕАЛЬНЫЙ СОЦИАЛИЗМ

Р.А.БЕЛОУСОВ

## ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ ПЛАНОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ СССР

ИЗДАТЕЛЬСТВО «МЫСЛЬ»





РЕАЛЬНЫЙ СОЦИАЛИЗМ:  
теория и практика

---

Р.А.БЕЛОУСОВ

ИСТОРИЧЕСКИЙ  
ОПЫТ ПЛАНОВОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
ЭКОНОМИКОЙ  
СССР



МОСКВА  
«МЫСЛЬ»  
1983

ББК65.9(2)21  
Б43

РЕДАКЦИИ НАУЧНОЙ И УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ  
АОН ПРИ ЦК КПСС

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *Павлюченко В. И.*  
доктор исторических наук, профессор *Гапоненко Л. С.*

Действующая система планового управления экономикой в СССР воплотила в себе знания и опыт нескольких поколений советских людей. Пути ее становления и развития не назовешь простыми и легкими. На всех этапах социалистического строительства активную роль играли организация, координация и стимулирование коллективных действий миллионов работников общественного производства. При этом целенаправленное воздействие на социально-экономические отношения постепенно приобретает все более точный, научный характер, а значит, становится все более действенным и эффективным.

Известно, что история — лучший учитель. Ее уроки нужны не только для того, чтобы разобраться в былом, но и для лучшего понимания настоящего.

Многое повторяется с теми или иными вариациями, и важно помнить об удачных приемах и талантливых починах нашего народа, родившихся при разрешении труднейших задач хозяйственного строительства, и не повторять сделанных ошибок. «Нельзя научиться решать свои задачи новыми приемами сегодня, если нам вчерашний опыт не открыл глаза на неправильность старых приемов»<sup>1</sup>, — писал В. И. Ленин. Поэтому большой интерес представляет рассмотрение исторического аспекта развития теории и практики управления, т. е. исследование процесса постоянного накопления знаний и совершенствования конкретных форм, методов и организации сознательного воздействия нашего общества как на отдельные сферы, так и на весь комплекс расширенного воспроизводства с учетом особенностей каждого крупного исторического периода.

На протяжении многих десятилетий социалистическая система хозяйствования подвергалась различным, в большинстве случаев весьма суровым испытаниям. Однако она выдержала их, несмотря на огромные трудно-

---

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 205.

сти объективного и субъективного характера, которые неизбежны, когда приходится идти непроторенными путями. Социализм одержал бесспорные успехи в экономическом соревновании с капитализмом, создал всесторонне развитую материально-техническую и научную базу, квалифицированные кадры для всех отраслей народного хозяйства, многократно повысил благосостояние и культурный уровень народа. «История, — говорил Генеральный секретарь ЦК КПСС, Председатель Президиума Верховного Совета СССР Ю. В. Андропов в докладе о шестидесятилетии СССР, — пожалуй, не знает столь стремительного взлета от состояния отсталости, бедствий и разрухи к могуществу современной великой державы с высочайшим уровнем культуры и подлинно растущим благосостоянием народа»<sup>2</sup>.

Важнейшую роль в практическом решении этих задач сыграла система планового управления. И вполне закономерно, что на съездах партии и пленумах ЦК КПСС постоянно подчеркивается первостепенная значимость проблемы управления, особенно на современном этапе, когда возникла необходимость и возможность органически соединить достижения научно-технической революции с преимуществами социалистической системы хозяйства. Исторический опыт вновь и вновь подтверждает правильность ленинского вывода о том, что после завоевания политической власти пролетариатом задача управления экономикой становится главной, центральной<sup>3</sup>. В этом выводе отражено научное понимание устойчивой зависимости уровня обобществления производства, его эффективности от качества управленческой деятельности и планомерной организации совместного труда многих миллионов работников.

Плановое управление выступает как важнейшее звено, связывающее экономику и политику, посредством которого реализуются отношения общественной собственности на средства производства, проявляется действие объективных экономических законов социализма. Вместе с тем оно отражает активную роль политики в обширных экономических и социальных преобразованиях.

Вопросы управления экономикой на всех этапах социалистического строительства постоянно занимали одно

---

<sup>2</sup> Андропов Ю. В. Шестьдесят лет СССР. М., 1982, с. 7.

<sup>3</sup> См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 172.

из центральных мест в практической и теоретической деятельности КПСС. Сразу же после победы Великой Октябрьской социалистической революции перед трудящимися встала задача в короткие сроки создать весьма сложную систему управления социалистической экономикой. Исходные методологические положения функционирования такой системы содержались в трудах К. Маркса и Ф. Энгельса. Однако практика хозяйствования как в переходный, так и в последующие периоды социалистического строительства оказалась намного богаче по форме и сложнее по существу, чем это предполагали основоположники научного коммунизма. Многие теоретические положения и практические приемы пришлось разрабатывать заново, уточнять, приводить их в систему.

Система планового управления социалистической экономикой формировалась на протяжении длительного периода, поэтапно, и в настоящее время она продолжает совершенствоваться на каждом новом этапе в зависимости от специфики решаемых задач и конкретных исторических условий. Меняются методы, инструментарий и организационные структуры управления, перестраиваются кадры. При этом сохраняются и творчески развиваются научные основы управления социалистической экономикой, разработанные В. И. Лениным.

Сейчас, оглядываясь назад с высоты шести с лишним десятилетий, можно только удивляться тому, насколько прозорливыми и глубокими были его теоретические положения:

- о диалектическом взаимодействии экономики и политики как главном содержании планового управления;

- о демократическом централизме как важнейшем принципе построения всей системы управления социалистической экономикой;

- о необходимости единого государственного плана и сочетании его с товарно-денежными отношениями и хозяйственным расчетом;

- о решающей роли организационного фактора в реализации преимуществ социализма;

- о социалистическом соревновании как методе управления, создающем дополнительную производительную силу и позволяющем выявлять, выдвигать и поощрять лучших работников на объективной, конкретной основе;

— о широком привлечении трудящихся к управлению как необходимом условии повышения его действенности и эффективности.

Весь исторический процесс развития методологии и практики планового управления экономикой СССР можно с известным приближением разбить на три больших этапа, каждый из которых включает в себя несколько относительно самостоятельных стадий хозяйственного строительства и соответствующего совершенствования системы планового управления. При этом автор исходит из того, что периодизация единого исторического процесса — это не механическое членение целого на те или иные временные отрезки, обрамленные крупными событиями. Это прежде всего теоретическое, а значит, в какой-то мере условное обособление отдельных периодов, связанных с качественными изменениями объективных условий и задач социалистического строительства и соответствующей перестройкой форм, методов и организационной структуры, социального инструментария, используемого для их решения.

С учетом сказанного первый этап охватывает время с установления Советской власти и до второй половины 20-х годов, т. е. период становления системы управления экономикой как единого целого. В эти годы происходит интенсивный процесс национализации ключевых отраслей и восстановления хозяйства, разрушенного гражданской войной и иностранной интервенцией. Одновременно шаг за шагом создаются сначала важнейшие элементы, а затем и система государственного управления экономикой и соответствующая сеть организационных отношений.

Второй этап развития теории и практики управления экономикой, начавшийся в конце 20-х — начале 30-х годов и продолжавшийся до 60-х годов, связан с глубокими структурными сдвигами как в материально-технической базе всех отраслей народного хозяйства, так и в социально-экономических формах ее развития. Существенная перестройка методов и организации управления в этот период способствовала тому, что СССР в сжатые сроки ликвидировал свое отставание, доставшееся ему в наследство от дореволюционной России, и, несмотря на огромный ущерб, нанесенный народному хозяйству второй мировой войной, поднял на качественно

более высокую степень благосостояние и культурный уровень советских людей.

Третий, современный этап перестройки и совершенствования системы планового управления связан со вступлением советского общества в этап развитого социализма. В настоящее время проблема состоит в том, чтобы получить наибольшую отдачу от огромного производственного и научно-технического потенциала и максимально полно использовать достижения науки, техники и социальных отношений для решения исторической задачи — превзойти капитализм в главном — в производительности общественного труда — и на этой основе всесторонне воздействовать на развитие личности советского человека.

Логика и особенности исторического развития теории и практики управления на важнейших этапах социалистического строительства определили структуру данной книги. Только период Великой Отечественной войны и последующего восстановления народного хозяйства выделен в силу своей специфики в самостоятельную главу.

В. И. Ленин отмечал, что «самое надежное в вопросе общественной науки... не забывать основной исторической связи, смотреть на каждый вопрос с точки зрения того, как известное явление в истории возникло, какие главные этапы в своем развитии это явление проходило, и с точки зрения этого его развития смотреть, чем данная вещь стала теперь»<sup>4</sup>. Исходя из этого ленинского методологического положения, автор стремился показать не только отличия каждого исторического этапа, но и его преемственность с предыдущими периодами, что позволяет лучше понять взаимосвязь прошлого с настоящим, а также предвидеть главные контуры развития системы планового управления в обозримой перспективе.

---

<sup>4</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 39, с. 67.

«...Ничего не ломайте, не спешите, не мудрите насех... Испытайте то, испытайте другое, изучайте практически, на опыте...»

*Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 43, с 66.

## ГЛАВА I

# СТАНОВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

### 1. В. И. ЛЕНИН КАК ТЕОРЕТИК И ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

---

Чем ближе Россия подходила к решающему повороту в своей истории — началу социалистической революции, тем чаще задумывался Владимир Ильич Ленин об организационной стороне будущего, и прежде всего о том, как практически наладить управление совместным трудом десятков миллионов людей, освобожденных от господства капитала.

Общие контуры и определенная последовательность социальных преобразований на путях к решению этой задачи сложились довольно четко: сначала установление политической власти пролетариата в союзе с беднейшим крестьянством (возможно, мирным путем), затем национализация ключевых звеньев в экономике и налаживание чрезвычайно сложной сети новых организационных, производственных и управленческих отношений (обобществление на деле).

По работам и выступлениям В. И. Ленина весной и летом 1917 г., а также накануне Октябрьской революции можно проследить развитие его взглядов на формирование системы государственного регулирования, а затем и управления производством, которые будут в последующем оттачиваться и совершенствоваться партией по мере накопления конкретного опыта в этой области.

Так, в написанной в сентябре 1917 г. брошюре «Грозящая катастрофа и как с ней бороться» В. И. Ленин

обосновал комплекс конкретных мероприятий социально-экономического характера по борьбе с дезорганизацией народного хозяйства, безработицей и надвигающимся голодом. Среди них: отмена коммерческой тайны, контроль, надзор, учет, регулирование производства и потребления со стороны государства. При этом особое значение придавалось объединению промышленных предприятий в союзы, национализации синдикатов и банков. «Только при национализации банков *можно добиться* того, что государство будет знать, куда и как, откуда и в какое время переливают миллионы и миллиарды. И только контроль за банками, за центром, за главным стержнем и основным механизмом капиталистического оборота позволил бы наладить на деле, а не на словах, контроль за *всей хозяйственной жизнью*, за производством и распределением важнейших продуктов, наладить то «регулирование экономической жизни», которое иначе осуждено неминуемо оставаться министерской фразой для надувания простонародья»<sup>5</sup>.

В это же время, опираясь на методологические положения К. Маркса и Ф. Энгельса о закономерностях обобществления производства, В. И. Ленин обосновывает плановый характер управления социалистической экономикой: «Пролетариат сделает так, когда победит: он посадит экономистов, инженеров, агрономов и пр. *под контролем* рабочих организаций за выработку «плана», за проверку его, за отыскивание средств сэкономить труд централизацией, за изыскание мер и способов самого простого, дешевого, удобного и универсального контроля»<sup>6</sup>.

Позже, после победы Октябрьской революции, эти идеи о контроле и государственном регулировании производства с целью экономии ресурсов, о сознательном поддержании постоянной пропорциональности в развитии общенародной кооперации труда В. И. Ленин разовьет в важное, принципиальное положение о необходимости для социалистической экономики единого народно-хозяйственного плана и добьется, несмотря на огромные трудности, его осуществления в действительности.

Но это будет позже, через три — пять лет, а сейчас, в бурном 1917 г., когда политическая и хозяйственная

---

<sup>5</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 34, с. 163.

<sup>6</sup> Там же, с. 320.

обстановка менялись очень быстро, нужно было решать не только стратегические, но и массу тактических вопросов политики партии. Положение в народном хозяйстве России ухудшалось из месяца в месяц, обостряя и без того кризисное состояние производства, порожденное войной.

Так, валовая продукция промышленности за 1917 г. сократилась на 36,4% по сравнению с 1916 г., резко упала производительность труда. Почти в полное расстройство пришел железнодорожный транспорт, который не справлялся с перевозками даже сократившегося объема промышленных и сельскохозяйственных грузов. Хотя зерна в стране было достаточно, однако экономические и транспортные связи между городом и деревней были нарушены. В основных промышленных центрах, в том числе в Петрограде, Москве, Баку, Донбассе, на Урале возникли серьезные трудности в снабжении населения продовольствием. Была введена карточная система. Резко выросли цены на рынке, хотя Временное правительство еще в марте 1917 г. объявило монополию на торговлю хлебом. В полное расстройство пришли финансы<sup>7</sup>. Во всех этих конкретных формах проявилось крайнее обострение социально-экономических противоречий в России — одном из наиболее слабых звеньев мирового капитализма.

Логика классовой борьбы пролетариата подвела к выводу о том, что социалистическая революция была единственной альтернативой не только капиталистической системы хозяйствования, но и окончательного распада и краха экономики. Оставить власть в руках буржуазии — «это значит открыть настежь двери, с одной стороны, голоду и неминуемой хозяйственной катастрофе, которую капиталисты умышленно ускоряют и обостряют, а с другой стороны, военной катастрофе»<sup>8</sup>.

Как первый практический шаг в борьбе с нарастающей разрухой и голодом сразу же после Февральской революции 1917 г. партия выдвинула лозунг об установлении рабочего контроля за производством и распределением продуктов. Апрельская (1917 г.) конференция РСДРП(б) выдвинула борьбу за рабочий контроль среди основных задач революции. Это был один из прак-

<sup>7</sup> См. Великая Октябрьская социалистическая революция. Энциклопедия. М., 1977, с. 684—686.

<sup>8</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 34, с. 231.

тических шагов вовлечения масс в революционное движение.

Рабочий контроль должен был стать важной формой регулирующего воздействия пролетариата на экономические отношения в частном секторе. Он, с одной стороны, позволял ограничить произвол, а в ряде случаев и прямой саботаж капиталистов и тем самым оздоровить экономику, а с другой — ограничить, ослабить господство капитала и подготовить почву для дальнейших преобразований капиталистической организации хозяйства.

Ленинская программа мирного перехода к социалистическому строительству предусматривала, что в начале достаточно экспроприировать крупнейших капиталистов, банковских и торгово-промышленных воротил, лишить собственности несколько сот, самое большое — одну-две тысячи «тузов» капитала. Основную же массу частных собственников предполагалось приставить «к полезному и почетному делу — под контролем самих рабочих»<sup>9</sup>.

В июле 1917 г., т. е. после контрреволюционного переворота и перехода реальной власти в руки буржуазии, всякие надежды на мирное развитие революции исчезли, и партия взяла курс на вооруженное восстание рабочих с целью завоевания политической власти.

Вопрос о власти, в руках какого класса она находится, — коренной вопрос успеха или неудачи социальных преобразований. В. И. Ленин на протяжении многих лет специально изучает эту проблему и, находясь в подполье в августе — сентябре 1917 г., пишет книгу «Государство и революция», в которой обосновывает объективную необходимость действенного руководства со стороны рабочего класса широкими массами трудящихся в процессе революционных преобразований общества.

Создать новый строй социального равенства людей, свободных от эксплуатации, может только класс, не связанный путами частной собственности. Поэтому и возникает задача не только захватить власть, но и организовать пролетариат как руководящую силу в государственном масштабе. В этой связи огромное теоретическое и практическое значение имеет ленинское положение о том, что переход от капитализма к социализму

---

<sup>9</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 32, с. 110.

не может не дать громадное обилие и разнообразие политических форм, по сущности будет при этом неизбежно одна: государственная власть пролетариата<sup>10</sup>. В. И. Ленин разъяснял, что такая власть — централизованная организация силы — необходима не только для подавления сопротивления эксплуататоров и защиты завоеваний нового строя, но и «для *руководства* громадной массой населения, крестьянством, мелкой буржуазией, полупролетариями в деле «налаживания» социалистического хозяйства»<sup>11</sup>.

Руководящая роль в практическом осуществлении задач по управлению народным хозяйством отводилась авангарду рабочего класса — большевистской партии, способной «*вести весь народ* к социализму, направлять и организовывать новый строй, быть учителем, руководителем, вождем всех трудящихся и эксплуатируемых в деле устройства своей общественной жизни без буржуазии и против буржуазии»<sup>12</sup>.

В ходе социалистической революции предстояло сломать старую, буржуазную государственную машину и заменить ее новой. Главная функция пролетарского государства — созидательная. Предстояло организовать и управлять в плановом порядке крупным социалистическим производством в масштабе всей страны.

Конкретным прообразом организационных форм такого государства послужили Советы рабочих, крестьянских и солдатских депутатов — выборные политические органы власти, впервые созданные «снизу» революцией 1905—1907 гг., а затем возрожденные во многих местах после Февральской революции 1917 г. Одна из главных особенностей Советов как демократических органов власти, тесно связанных с трудовым народом, состоит в том, что депутат, избираемый в Совет, остается на своем рабочем месте, не порывая со своим повседневным трудом, не отрывается от коллектива, который выдвинул его в депутаты. К государственной деятельности привлекается широкий круг людей, занятых прежде всего в производстве.

В то же время большевикам был чужд механический подход к слома старого государственного аппарата.

---

<sup>10</sup> См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 33, с. 35.

<sup>11</sup> Там же, с. 26.

<sup>12</sup> Там же.

Часть его важных органов, не связанных непосредственно с выполнением функций насилия, — государственный банк, управление железными дорогами, связью, организации, выполнявшие главным образом учетно-функциональную работу, — предполагалось сохранить после основательной реорганизации. Этот аппарат, писал В. И. Ленин, «разбивать нельзя и не надо. Его надо вырвать из подчинения капиталистам, от него надо *отрезать, отсечь, отрубить* капиталистов с их нитями влияния, его надо *подчинить* пролетарским Советам»<sup>13</sup>.

Решить эту задачу практически было весьма сложно. Предстояла напряженная и длительная борьба, главными участниками которой должны были стать миллионные массы трудящихся. У нас, писал В. И. Ленин, «есть «чудесное средство» сразу, одним ударом *удесатерить* наш государственный аппарат... Это чудесное дело — привлечение трудящихся, привлечение бедноты к повседневной работе управления государством»<sup>14</sup>.

Таким образом, идя на штурм Зимнего дворца, т. е. на свержение буржуазного правительства и установление власти рабочего класса и беднейшего крестьянства, большевики имели четкую программу революционной перестройки старого государственного механизма и основные принципы формирования новой системы руководства строительством социалистического общества, в том числе системы планового управления экономикой.

Формирование новой, пролетарской по своей сущности системы управления экономикой начало интенсивно осуществляться с первых же дней Октябрьской революции, одновременно сверху и снизу. Второй Всероссийский съезд Советов избрал ВЦИК (высший орган государственной власти между съездами) и образовал первое Советское правительство — Совет Народных Комиссаров — во главе с В. И. Лениным.

Совет Народных Комиссаров был не только исполнительным, но в определенной степени и законодательным органом. Он имел право в случаях, не терпящих отлагательства, издавать декреты, а также осуществлять другие необходимые мероприятия в рамках общей программы II Всероссийского съезда Советов. Все другие законодательные акты, а также распоряжения, имеющие

---

<sup>13</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 34, с. 307.

<sup>14</sup> Там же, 313.

крупное общеполитическое значение, Совнарком был обязан передавать на рассмотрение и утверждение ВЦИК.

Контроль за деятельностью правительства, а также право сменять правительство или отдельных его членов принадлежали Всероссийскому съезду Советов, а в период между съездами — ВЦИК. Каждый народный комиссар был обязан раз в неделю отчитываться перед ВЦИК, отвечать на запросы, подписанные не менее чем 15 его членами.

Учитывая уроки Парижской коммуны, которая оставила в руках контрреволюции такой ключевой бастион в экономике, как национальный банк, Советское правительство в первые же дни своей деятельности предприняло шаги к установлению контроля над Государственным банком<sup>15</sup>.

Отправной точкой создания новой, чрезвычайно сложной сети организационных и управленческих отношений «снизу» можно считать перестройку и активизацию деятельности органов рабочего контроля на предприятиях. 27 ноября 1917 г. ВЦИК и СНК приняли «Положение о рабочем контроле», которое придало ему государственный характер и значительно расширило возможности непосредственного участия трудящихся в управлении заводами и фабриками<sup>16</sup>.

Такой контроль вводился как обязательная форма на предприятиях, имеющих наемных рабочих, во всех отраслях хозяйства. Его функции распространялись на производство, куплю, продажу и хранение продукции и сырья, а также на финансовую деятельность. По существу закладывались организационные основы участия масс в регулировании производственной деятельности предприятий. Чтобы осуществлять эту функцию, нужно было научиться анализировать производственные показатели, считать затраты и результаты, принимать решения.

Конкретная действительность, как и предвидел В. И. Ленин, предстала в большом многообразии форм и противоречивых процессов. Еще накануне Великого Октября В. И. Ленин говорил: «Мы не претендуем на то, что Маркс или марксисты знают путь к социализму

---

<sup>15</sup> См. Декреты Советской власти, т. 1. М., 1957, с. 30, 57.

<sup>16</sup> См. там же, с. 83—85.

во всей его конкретности. Это вздор. Мы знаем направление этого пути, мы знаем, какие классовые силы ведут по нему, а конкретно, практически, это покажет лишь *опыт миллионов*, когда они возьмутся за дело»<sup>17</sup>.

Установление рабочего контроля за производством и межхозяйственными связями сопровождалось преодолением саботажа классовых противников, одновременно с этим трудящиеся постигали основы организации коллективного труда, учились поддерживать необходимый порядок, организованность и дисциплину. Многие в организационных и управленческих отношениях пришлось осваивать заново в условиях тяжелейшего военного и экономического положения и острейшей классовой борьбы.

Практически рабочий контроль осуществлялся через выборные органы: фабзавкомы, советы старост, специальные комиссии и т. д. К середине 1918 г. такие контрольные органы были созданы на 70,5% предприятий с числом рабочих свыше 200 человек<sup>18</sup>. Широкое распространение и повышение роли рабочего контроля после Октябрьской революции было одним из важных факторов возрастания социальной активности масс. Органы рабочего контроля, как и профсоюзы, стали начальной школой управления для десятков тысяч трудящихся, многие из которых были выдвинуты впоследствии на руководящую хозяйственную работу.

После Октябрьской революции рабочий контроль качественно изменил социальную направленность и характер своей деятельности. На первое место выдвинулись его организаторская и воспитательная функции. В. И. Ленин неоднократно указывал, что нужно помочь рабочим «самостоятельно додуматься до правильных решений» и установить строжайшую ответственность за «безусловно трудовое, дисциплинированное, добровольное исполнение предписаний и распоряжений...»<sup>19</sup>.

Первый Всероссийский съезд профсоюзов, состоявшийся 7—14 января 1918 г., в решении о рабочем контроле записал: «Каждый Совет рабочего контроля должен издать для рабочих и служащих подведомственных

---

<sup>17</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 34, с. 116.

<sup>18</sup> См. Великая Октябрьская социалистическая революция. Энциклопедия, с. 502.

<sup>19</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 156.

ему предприятий обязательные правила трудовой дисциплины»<sup>20</sup>.

Наиболее характерным примером для первых лет Советской власти в деле становления нового, сознательного отношения к труду явились выработанные самими рабочими Брянского металлургического завода правила внутреннего распорядка, которые исходили из принципа: дисциплинируя себя, рабочие создают новую трудовую дисциплину<sup>21</sup>.

В то же время следует отметить, что эффективной деятельности органов рабочего контроля и профсоюзных комитетов серьезно мешали анархо-синдикалистские извращения в их деятельности, увлечение митингованием, потеря ответственности. Так, Всероссийский исполнительный комитет железнодорожных работников (Викжедор), избранный в январе 1918 г., пытался поставить в свое полное подчинение управление транспортом, выдвинув лозунг: «Железные дороги — для железнодорожников». Подобного рода позицию занимали и некоторые профсоюзные работники водного транспорта.

В. И. Ленин не только остро раскритиковал анархо-синдикалистский уклон, но и теоретически доказал его несовместимость с закономерностями социалистического строительства: «Задача социализма — переход всех средств производства в собственность всего народа, а вовсе не в том, чтобы суда перешли к судовым рабочим, банки к банковским служащим... Мы задачу, цель социализма видим в том, чтобы превратить землю, предприятия в собственность Советской республики»<sup>22</sup>.

В конце марта 1918 г. был издан Декрет СНК о введении единоначалия и строжайшей личной ответственности руководителей в управлении производством, проведение которого в жизнь происходило в долгой и острой борьбе. Один из важных аспектов этой борьбы, как отмечал В. И. Ленин, состоял в том, чтобы охранять интересы рабочего класса от тех горсток, групп, слоев рабочих, которые упорно держатся традиций (привычек) капитализма и «продолжают смотреть на Советское государство по-прежнему: дать «ему» работы по-

---

<sup>20</sup> Первый Всероссийский съезд профессиональных союзов. 7—14 января 1918 г. Полный стенографический отчет. М., 1918, с. 372.

<sup>21</sup> См. Народное хозяйство, 1918, № 11, с. 53.

<sup>22</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 35, с. 411.

меньше и похуже, — содрать с «него» денег побольше»<sup>23</sup>.

Деятельность органов рабочего контроля сразу же натолкнулась на сопротивление, во-первых, со стороны «левых», которые считали, что контроль — это уже пройденный этап и надо немедленно захватывать всю власть на фабриках и заводах, «добить буржуазию» и решительно переходить к «непосредственному» обобществлению производства, во-вторых, со стороны капиталистов. Так, собрание Петроградского общества заводчиков и фабрикантов, состоявшееся сразу же после принятия правительством «Положения о рабочем контроле», записало в своей резолюции, что оно «категорически отвергает классовый государственный контроль над промышленной жизнью страны... Собрание признало необходимым в случае предъявления в предприятиях требований о введении рабочего контроля, такие предприятия закрывать»<sup>24</sup>.

Это был только один из призывов представителей буржуазии к активному сопротивлению и переходу к контратакам против завоеваний пролетариата. Для защиты этих завоеваний нужно было ускорить строительство новой, целостной системы государственного управления. Дело в том, что нарастание числа острых проблем, требовавших своего немедленного разрешения, обгоняло возможности их решения новым государственным аппаратом, который организационно делал еще только свои первые шаги. Среди таких проблем можно выделить четыре основные группы: 1) социальные преобразования, 2) вооруженная борьба с контрреволюцией и иностранной интервенцией, 3) борьба с голодом, эпидемиями, разрухой, 4) налаживание элементарного порядка и дисциплины на предприятиях и в хозяйстве в целом.

Сложнейшая внутренняя и международная обстановка не давала времени для долгих раздумий и неторопливой подготовки дел. Острых вопросов было слишком много, и решения надо было принимать безотлагательно, ибо очень часто речь шла о самом существовании Советской власти. Только за ноябрь — декабрь 1917 г.

---

<sup>23</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 37, с. 90.

<sup>24</sup> Цит. по: Квиринг Эм. Очерки развития промышленности СССР. М.—Л., 1929, с. 19.

на 37 заседаниях СНК было рассмотрено свыше 460 вопросов, связанных с политической, военной, экономической и идеологической жизнью республики (первым декретом Совнаркома был Декрет о печати).

Заседания правительства происходили вначале в Смольном, на третьем этаже, в кабинете Владимира Ильича — небольшой комнате, разделенной надвое деревянной перегородкой. Было тесно<sup>25</sup>, в работе СНК и его комиссий активно участвовало свыше 90 человек — наркомы, их заместители, члены коллегий наркоматов. На заседания собирались обычно часам к 6—7 вечера, и здесь под председательством Владимира Ильича, чаще всего 4—5 часов, обсуждались основные вопросы политической и хозяйственной жизни страны (в повестку дня обычно включалось 12—15 вопросов). Всю техническую работу приходилось выполнять немногочисленным помощникам. Первое время не было даже машинистки.

Сохранились рукописи 47 проектов постановлений СНК, составленные лично В. И. Лениным только в период с ноября 1917 по март 1918 г., т. е. в петроградский период деятельности правительства. За это время он подготовил, подписал или утвердил более 300 различных правительственных актов. Ильич страшно устал. Надежда Константиновна Крупская вспоминала: «Это была не просто напряженная работа, это была работа, поглощавшая все силы, натягивавшая нервы до последней крайности; приходилось преодолевать чрезвычайные трудности, вести самую отчаянную борьбу, часто борьбу с близкими по работе товарищами. И не мудрено, что, придя поздно ночью за перегородку комнаты, в которой мы с ним жили в Смольном, Ильич все никак не мог заснуть, опять вставал и шел кому-то звонить, давать какие-то неотложные распоряжения, а заснув, наконец, во сне продолжал говорить о делах...»<sup>26</sup>

Только к марту 1918 г. сформировался аппарат СНК в составе 65 человек во главе с управляющим делами В. Д. Бонч-Бруевичем. Секретариат возглавлял Н. П. Горбунов.

---

<sup>25</sup> Об условиях, в которых поначалу работало первое Советское правительство, А. Луначарский писал: «Это совершалось в какой-то комнатухе Смольного, где стулья были забросаны пальто и шапками и где все теснилось вокруг плохо освещенного стола» (*Луначарский А. В. Воспоминания и впечатления. М., 1968, с. 173*).

<sup>26</sup> Ленин у руля Страны Советов, т. 1. М., 1980, с. 37.

Существенно мешала работе внутриполитическая борьба. Уже в ноябре 1917 г. Милютин, Ногин, Рыков сколотили оппозиционную группу, поддерживающую требования меньшевика Мартова о создании так называемого однородного правительства из представителей всех партий, называвших себя социалистическими. Под этим предлогом они рассчитывали сместить В. И. Ленина с поста Председателя СНК. Вскоре оппозиционеры вышли из состава правительства. В это же время ряд руководящих постов в наркоматах заняли представители левых эсеров, которые тут же попытались поставить возглавляемые ими наркоматы в особое положение, в частности распространить свой контроль над ВЧК. В марте 1918 г., после подписания Брестского мира, левые эсеры вышли из состава СНК.

Немало трудностей возникало также из-за саботажа чиновников и служащих, работавших раньше в аппарате бывших министерств и ведомств. Среди них оставались десятки тысяч тех, кого В. И. Ленин называл рыцарями 20-го числа (дня получки). Контрреволюционные центры стремились через своих ставленников дезорганизовать работу продовольственных учреждений, банков, почты, телеграфа, железных дорог. Непосредственно руководили саботажем лидеры профсоюза служащих государственных учреждений. Путем обмана, подкупа и шантажа им удалось поначалу привлечь на свою сторону значительную часть работников этих учреждений. Так, в первые дни установления Советской власти в Петрограде в саботаже приняли участие около 10 тыс. служащих банков, 6 тыс. почтовых работников, 4,7 тыс. телеграфистов, 20 тыс. конторщиков<sup>27</sup>.

В качестве иллюстрации такого саботажа можно привести воспоминания Н. П. Горбунова: «...как-то Владимир Ильич вручил мне декрет за собственноручной подписью (некоторые декреты подписывались Владимиром Ильичем в тот период по соглашению с одним или двумя народными комиссарами без заседания Совета Народных Комиссаров, так как его невозможно было в эти дни боев созвать) с приказом Госбанку вне всяких правил и формальностей и в изъятие из этих правил выдать на руки секретарю Совета Народных Комиссаров 10 миллионов рублей в распоряжение правительства. Правительственным комиссаром банка был назначен В. В. Оболенский-Осипский. Передавая этот декрет мне в присутствии тов. Осипского, Владимир Ильич сказал: «Если денег не достанете — не возвращай-

---

<sup>27</sup> См. Великая Октябрьская социалистическая революция. Энциклопедия, с. 525.

тесь». Дело в том, что это был период полного саботажа служилой интеллигенции, и впереди всех саботажников были чиновники Государственного банка. Несмотря на декреты правительства и требования отпуска средств, Государственный банк нагло саботировал. Народный комиссар финансов тов. Менжинский никакими мероприятиями, вплоть до ареста директора Государственного банка Шипова, не мог заставить банк отпустить правительству нужные революции средства...

Получив задание от Ленина, мы вдвоем с тов. Осинским на автомобиле поехали в Государственный банк... Опираясь на низших служащих и курьеров, которые были на нашей стороне, а также угрожая Красной гвардией, которая якобы окружила уже банк, нам удалось проникнуть в помещение кассы банка, несмотря на всякие кунштюки, которые выделявали высшие чины Государственного банка; гроде ложных тревог и т. п., и заставить кассира выдать требуемую сумму. Мы производили приемку денег на счетном столе под взведенными курками оружия солдат военной охраны банка. Был довольно рискованный момент, но все сошло благополучно. Затруднение вышло с мешками для денег. Мы ничего с собой не взяли. Кто-то из курьеров наконец одолжил пару каких-то старых больших мешков. Мы набили их деньгами доверху, взвалили на спину и потащили в автомобиль... Так было положено начало нашему первому советскому бюджету. Буржуазная печать по этому поводу потом всюду кричала об ограблении большевиками Государственного банка»<sup>28</sup>.

Еще один пример. 23 ноября 1917 г. А. Г. Шлихтер, сменивший Теодоровича на посту народного комиссара продовольствия, члены коллегии Наркомпрода М. И. Калинин, Д. З. Мануильский и еще несколько вновь назначенных работников явились в здание бывшего министерства продовольствия. Чиновники объявили забастовку. Сотрудничать с большевиками вначале согласилась лишь небольшая группа низших служащих. Они оказали наркому и коллегии наркомата ценную помощь при разборке дел, приеме посетителей и т. п. Состоявшийся в этот же день общее собрание младших служащих министерства большинством голосов одобрило мероприятия Советского правительства по борьбе с саботажем и приняло решение приступить к работе. Вскоре аппарат Народного комиссариата продовольствия и его местные органы пополнились участниками продотрядов.

В ожесточенной борьбе с саботажем чиновников проходила и организация Народного комиссариата труда. Однако, опираясь на профессиональные союзы и Центральный совет фабрично-заводских комитетов, возглавлявшихся большевиками, партии удалось быстро создать аппарат Наркомтруда, а затем приступить к организации органов труда при местных Советах. В центре их внимания стали вопросы учета трудовых ресурсов, правильного их распределения и вовлечения в производство, борьбы с безработицей.

Организация Народного комиссариата труда позволила в сравнительно короткий срок укомплектовать

---

<sup>28</sup> Ленин у руля Страны Советов, т. 1, с. 36—37.

большинство центральных советских учреждений новыми кадрами из рабочих, мелких и средних служащих, а также матросов и солдат.

Так, несмотря на трудности и саботаж, создание новой государственной системы управления экономикой шаг за шагом продвигалось вперед. Как и предвидел В. И. Ленин, ее политическую основу составляли Советы. В первые месяцы после Октября шел интенсивный процесс их формирования в волостях и в селах. По РСФСР этот процесс закончился в основном к весне 1918 г., что способствовало повышению социальной активности трудового крестьянства и расширению его политических связей с рабочим классом. Выборы в Советы происходили по производственному принципу в городах (по предприятиям) и по территориальному — в деревнях (на крестьянских сходах).

Параллельно формировалась новая организационная структура государственного управления экономикой. После совещания Центрального совета фабрично-заводских комитетов Петрограда, на котором возник вопрос о необходимости иметь в стране высшее экономическое учреждение, направляющее и регулирующее все народное хозяйство, по инициативе В. И. Ленина на ближайшем же заседании Совнаркома (15 ноября 1917 г.) группе товарищей было поручено подготовить проект создания Высшего Совета Народного хозяйства. При обсуждении проекта во ВЦИК в начале декабря левые эсеры потребовали половину мест в создаваемом органе управления экономикой отдать крестьянской секции ВЦИК, которой они руководили, и подчинить ВСНХ не СНК, а ВЦИК. В. И. Ленин ответил, что ВСНХ «не может быть сведен к парламенту, а должен быть таким же боевым органом для борьбы с капиталистами и помещиками в экономике, каким Совет Народных Комиссаров является в политике»<sup>29</sup>.

На ВСНХ возложили задачу подготовить переход от рабочего контроля к рабочему управлению хозяйством. «От рабочего контроля, — отмечал В. И. Ленин, — мы шли к созданию Высшего совета народного хозяйства. Только эта мера вместе с национализацией банков и железных дорог... даст нам возможность приняться за постройку нового социалистического хозяйства»<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 35, с. 134.

<sup>30</sup> Там же, с. 274—275.

Само создание ВСНХ в декабре 1917 г. выступает как важная веха на пути формирования новой организационной структуры государственного управления народным хозяйством. В ВСНХ вошли Всероссийский совет рабочего контроля, представители всех народных комиссариатов, а также «сведущие лица» (специалисты) из различных отраслей экономики. Многие активные деятели Центрального совета фабзавкомов, члены Всероссийского совета рабочего контроля вошли в состав Президиума ВСНХ, возглавляли его отделы и секции.

На ВСНХ были возложены функции по практической организации и управлению промышленностью, а также государственными финансами. Во всех вопросах, касающихся хозяйственной жизни, народные комиссариаты были подчинены ВСНХ<sup>31</sup>. Ему были предоставлены широкие права и в отношении частного сектора вплоть до права конфискации и принудительного объединения предприятий. ВСНХ разрабатывал общие инструкции и планы регулирования экономической жизни страны.

В. И. Ленин придавал огромное значение налаживанию слаженной и действенной работы ВСНХ, часто присутствовал на заседаниях его президиума, выступал по обсуждаемым вопросам.

Возросшие требования к ВСНХ предъявляла практика хозяйствования в быстро расширяющемся государственном секторе. Партия считала, что не следует торопиться с национализацией. Первые декреты в этой области носили в какой-то степени вынужденный характер. Так, на Ликинской мануфактуре (Владимирская губерния), принадлежащей Смирнову, еще до Октябрьской революции был установлен рабочий контроль, с чем хозяин — крупный капиталист никак не хотел мириться и всячески мешал его деятельности. В ноябре 1917 г. он вообще решил закрыть предприятие. Этому решению рабочие не подчинились и взяли организацию и руководство производством в свои руки.

---

<sup>31</sup> В первое время ВСНХ руководил промышленностью параллельно с Народным комиссариатом по делам торговли и промышленности, что порождало дублирование и неразбериху. В апреле 1918 г. Совнарком изменил функции этого комитета, который теперь стал ведать вопросами национализированной внешней торговли (см. Декреты Советской власти, т. II. М., 1959, с. 158).

Совет Народных Комиссаров поддержал действия рабочих и национализировал мануфактуру<sup>32</sup>. К середине 1918 г. в собственность государства перешло более 800 предприятий главным образом в районах Центра, Северо-Запада и Поволжья. Тактика саботажа, принятая капиталистами в это время, толкнула Советское государство на борьбу, как подчеркивал В. И. Ленин, отчаянную и беспощадную, вынуждавшую к неизмеримо большей ломке старых отношений, чем предполагала вначале партия большевиков<sup>33</sup>.

28 июня 1918 г. был принят декрет о всеобщей национализации крупной промышленности. Переход свыше 1000 предприятий в государственный сектор предъявил новые требования к качеству управления. Нужно было во многом заново налаживать учет, анализ, планирование и контроль. Все это реально подняло ответственность ВСНХ за развитие общественного производства, особенно в деле координации деятельности национализированных предприятий и обеспечения их необходимыми материальными ресурсами, а также реализации готовой продукции.

В центральном аппарате ВСНХ были созданы отделы и главки, которые непосредственно регулировали производственную деятельность соответствующих отраслей<sup>34</sup> (см. схему 1, на стр. 24).

В 1918 г. ВСНХ начал разрабатывать квартальные планы развития подведомственных предприятий, затем постепенно перешел к годовому планированию. Территориальный аспект руководства экономикой осуществляли губернские совнархозы, которые одновременно являлись органами местных Советов. Например, совнархоз Северного района (ныне Ленинградский экономический район) уже во второй половине 1918 г. разработал две производственные программы по металлопромышленности, Самарский совнархоз — план по выпуску сельскохозяйственных машин и орудий. Эти планы были весьма

---

<sup>32</sup> См. Декреты Советской власти, т. I, с. 105.

<sup>33</sup> См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 202.

<sup>34</sup> К концу 1918 г. в ведении ВСНХ находилось уже 1125 крупных национализированных предприятий, в том числе 188 машиностроительных и металлообрабатывающих, 88 химических, 155 металлодобывающих предприятий и рудников, 113 по добыче разных минералов, 28 крупных топливных предприятий (см. 60 победных лет. Цифры и факты. М., 1977, с. 10).

# СТРУКТУРА ВЫСШЕГО СОВЕТА НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА РСФСР (на декабрь 1918 г.)

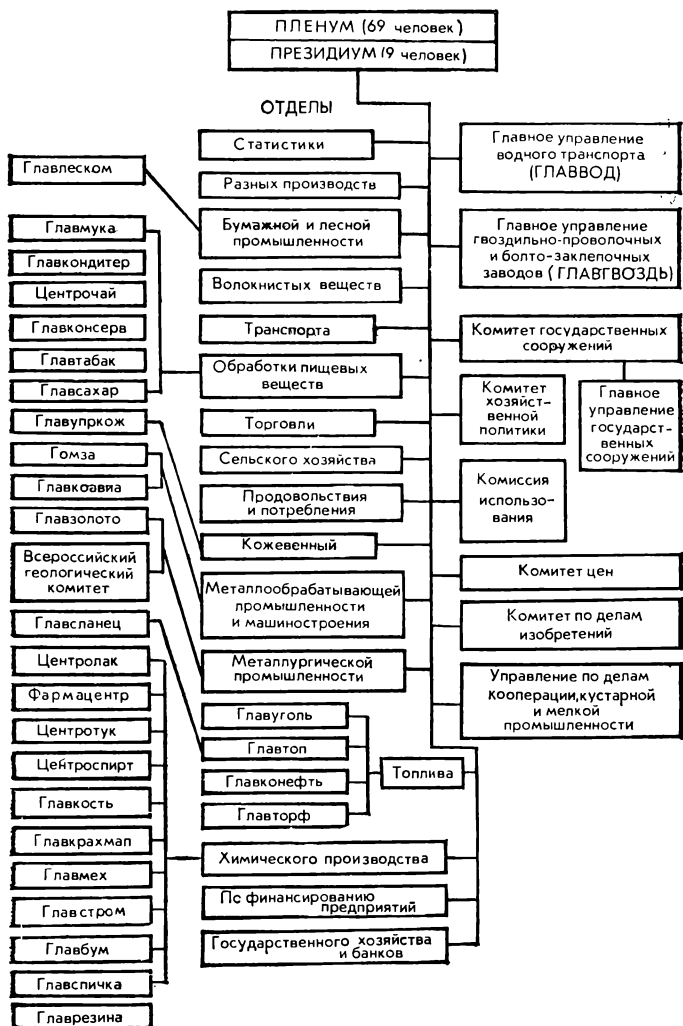


Схема 1

несовершенными с точки зрения сегодняшней методологии, но важно было положить начало и накапливать опыт.

Создание нового хозяйственного механизма происходило в условиях серьезных экономических трудностей и острой борьбы в самом аппарате управления. «В это время... — отмечал Ф. Э. Дзержинский, — в наши учреждения бросилась масса авантюристов с целью обделывать свои делишки, пользуясь тем, что мы не могли наладить контроль, ввиду чего пришлось начать решительную борьбу по очистке наших учреждений от преступных элементов»<sup>35</sup>.

Слабость управленческого аппарата, низкий уровень организационно-практической работы, отсутствие налаженного учета и контроля, массовые нарушения дисциплины привели к падению производства и возникновению диспропорции в товарообмене между городом и деревней. В то же время они создавали серьезные трудности в снабжении хлебом городов и промышленных центров. «Москва уже четыре дня не выдает хлеба населению, — телеграфировал летом 1918 г. Московский продовольственный комитет Южным губерниям. — Взамен хлеба даем детям и рабочим остатки сухих овощей, риса, крупы. Надежд никаких. Спасайте положение... Шлите все: хлеб, отруби, крупу»<sup>36</sup>.

Несмотря на то что крестьяне в 1918 г. получили по твердым ценам на 2 млрд. руб. промышленных товаров (32 тыс. плугов, 10 тыс. борон, 1138 молотилок, 1675 зерноочистительных машин, а также соль, чай, сахар, спички, ткани, калоши, мыло, гвозди и др.), наладить организованный продуктообмен между городом и деревней не удалось. Да это и не удивительно: при твердой государственной цене 20 руб. за пуд хлеба на Сухаревском

---

<sup>35</sup> Дзержинский Ф. Э. Избранные произведения, т. 1. М., 1957, с. 273.

<sup>36</sup> Центральный государственный архив народного хозяйства СССР, ф. 478, ок. 1, ед. хр. 62, л. 5.

---

ГОМЗА — Государственное объединение машиностроительных заводов

ЦЕНТРОТУК — Главный комитет по производству удобрений

ГЛАВБУМ — Главное управление государственных предприятий бумажной промышленности

ГЛАВСТРОМ — Главный комитет строительных материалов

рынке горожане за него платили 130—140 руб. Чтобы спасти городское население от голода, пришлось создавать специальные продовольственные отряды, которые изымали излишки хлеба у крестьян, на семью оставляли зерно из расчета: один пуд риса или пшеницы в месяц на человека, 1,5 пуда овса на лошадь,  $\frac{3}{4}$  пуда зерна в месяц на корову.

Трудности с продовольствием острее всего переносило городское население, и особенно рабочий класс, на плечи которого после Октябрьской революции кроме того лег основной груз социальных преобразований. Анализируя сложившуюся обстановку в докладе на VIII съезде партии (март 1919 г.), В. И. Ленин прямо сказал, что «слой рабочих, который управляет, непомерно, невероятно *тонок*»<sup>37</sup> и за истекшие годы борьбы он надорвался, устал, сделал больше, чем мог<sup>38</sup>.

Возникавшие осложнения в экономике и недостатки в работе органов управления мелкобуржуазные элементы и оппортунисты разных мастей пытались использовать в борьбе против Советского правительства. В частности, троцкисты предлагали превратить профсоюзы в простой придаток государственного аппарата, образующий костяк трудовых армий.

«Рабочая оппозиция» во главе с председателем профсоюза металлистов Шляпниковым вела атаку с другой стороны: они требовали создать систему органов «рабочего самоуправления», передать профсоюзам управление экономикой на всех уровнях вплоть до «всероссийского съезда производителей», который избирал бы центральные органы руководства народным хозяйством. По существу это был слегка закамуфлированный удар против Совнаркома, попытка отстранить В. И. Ленина от руководства государством.

Наконец, были и такие, которые ратовали за так называемые свободные профсоюзы, стоящие в стороне от политики, от решения общегосударственных проблем, «свободные» от обязанности участвовать в напряженной борьбе рабочего класса, в строительстве и защите социализма.

В. И. Ленин резко выступил против таких извращений в деле взаимодействия партии, государства и проф-

---

<sup>37</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 38, с. 170.

<sup>38</sup> См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 38, с. 171.

союзов. Линия на создание «свободных» профсоюзов не только не укрепляла, но, напротив, ослабляла позиции профсоюзов, а следовательно, и рабочего класса. Профсоюзы — не оппозиционное, а активно действующее звено политической системы социализма. Непосредственно участвуя в реализации интересов трудящихся, они призваны конструктивно сотрудничать с пролетарским государством и партией в разрешении назревших экономических и социальных проблем.

Поддерживая в принципе идею самоуправления и постепенного отмирания государства, В. И. Ленин, однако, предупреждал об опасности забегаania вперед в этом вопросе. Он теоретически обосновал ошибочность и вредность анархо-синдикалистского уклона вообще, и особенно в сложнейших условиях начала 20-х годов.

Что же касается так называемых свободных профсоюзов, то такой подход «был и остается либо буржуазной провокацией самого грубого пошиба, либо — крайним недомыслием, рабским повторением лозунгов вчерашнего дня»<sup>39</sup>.

Руководящая роль, но вместе с тем и главная ответственность за функционирование народного хозяйства принадлежат партии и государству. Но профсоюзы не могут и не должны стоять в стороне от проблем обеспечения устойчивого и планомерного развития производства, роста производительности труда, экономии различных ресурсов. Они пользуются правом участвовать в управлении производством как на народнохозяйственном, так и на региональном уровне и на уровне предприятий.

Чрезвычайно важные функции в деятельности профсоюзов — воспитание в массах хозяйского отношения к общему делу, рачительного, бережного отношения к народному добру, формирование сознательной трудовой дисциплины, организация социалистического соревнования. Необходимо добиваться такого положения, говорил В. И. Ленин, чтобы каждый «сознательный рабочий чувствовал себя не только хозяином на своем заводе, а представителем страны, чтобы он чувствовал на себе ответственность»<sup>40</sup>. С этих позиций В. И. Ленин опреде-

---

<sup>39</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 160.

<sup>40</sup> Там же, с. 369—370.

лил профсоюзы как школу управления, школу хозяйствования, школу коммунизма.

В борьбе за интересы трудящихся роль профсоюзов далеко выходит за границы выполнения защитной функции. При капитализме эта функция неотделима от классовой борьбы пролетариата против капиталистической эксплуатации и ограничения прав трудящихся. В этой борьбе рабочим противостоит вся мощь капитала, буржуазного государственного аппарата и средств так называемой массовой информации. В условиях же социализма защитная функция есть выражение неклассовой борьбы с бюрократическими извращениями советского аппарата <sup>41</sup>, «преувеличением ведомственного усердия» <sup>42</sup> отдельных хозяйственных руководителей.

При этом следует иметь в виду, что защита прав и интересов трудящихся в условиях социализма является функцией не только профсоюзов: об этом заботится и партия, и государство.

Для эффективного взаимодействия государства и профсоюзов важное значение имеет реализация принципа демократического централизма, обоснованного В. И. Лениным в этот же период. Данный принцип означает прежде всего единый, общий для всех подход к решению вопросов, касающихся согласования и координации действий многих миллионов работников, с тем чтобы обеспечить высокий уровень пропорциональности и эффективности их труда. Он предполагает проявление хозяйской заботы об общем деле со стороны каждого работника, проявление его активности и инициативы в решении всех производственных вопросов. «Наша задача теперь — провести именно демократический централизм в области хозяйства, — писал В. И. Ленин, — обеспечить абсолютную стройность и единение в функционировании таких экономических предприятий, как железные дороги, почта, телеграф и прочие средства транспорта и т. п., а в то же самое время централизм, понятый в действительно демократическом смысле, предполагает в первый раз историей созданную возможность полного и беспрепятственного развития не только местных особенностей, но и местного почина, местной иници-

---

<sup>41</sup> См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 344.

<sup>42</sup> Там же, с. 343.

циативы, разнообразия путей, приемов и средств движения к общей цели»<sup>43</sup>.

При реализации этого принципа на практике активную роль выполняли хозяйственные руководители, кадры которых в то время только формировались. IX съезд партии (1920 г.) считал возможным и допустимым следующие комбинации рабочих и специалистов при образовании руководящих органов в промышленности: а) директор-администратор из рабочих, в качестве его помощника по технической части — инженер; б) инженер-специалист в качестве руководителя предприятия, при нем комиссар из рабочих; в) рабочие, один или два, в качестве помощников директора-специалиста; г) коллегия, члены которой хорошо дополняют друг друга, с увеличением прав и ответственности председателя.

При этом в качестве тенденции в организации управления называли курс на единоначалие. Коллегиальность особенно нужна при обсуждении сложных вопросов, подготовке и принятии решений. Однако в процессе исполнения приоритет отдавался единоначалию<sup>44</sup>.

В. И. Ленин рассматривал социалистическую экономику как централизованно управляемое народное хозяйство при активном участии трудящихся. Это значит, что деятельность каждого звена общественного производства согласуется и координируется из единого центра как со смежными звеньями производства, так и с движением потребностей общества. Можно ли обеспечить общность целей такой кооперации, целостность всей системы и планомерность ее движения без общего народнохозяйственного плана, без централизованного подхода к решению обширного и достаточно противоречивого комплекса вопросов хозяйственного строительства? Нет, нельзя. «...Предприятия, — писал В. И. Ленин, — вообще не могут функционировать правильно, если нет единства воли, связывающего всю наличность трудящихся в один хозяйственный орган, работающий с правильностью часового механизма»<sup>45</sup>.

Гражданская война и иностранная интервенция существенно помешали работе по формированию плано-

---

<sup>43</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 152.

<sup>44</sup> См. КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК, т. 2. М., 1970, с. 157—158 (далее — КПСС в резолюциях...).

<sup>45</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 157.

вых основ функционирования национализированных предприятий. Для организации обороны пришлось принимать чрезвычайные меры. Еще в январе 1918 г. В. И. Ленин с тревогой отмечал: «Доходы Советов равняются 8 миллиардам, а расходы — 28 миллиардам. Конечно, при таком положении вещей мы с вами провалимся, если не сумеем вытащить эту телегу государственную, которую царская власть погрузила в болото»<sup>46</sup>. Поскольку налаженной финансовой и налоговой системы в то время не было, главным источником для покрытия военных расходов стала эмиссия бумажных денег, к которой прибегали не только центральные, но и местные органы власти и даже отдельные предприятия. Под воздействием резко возросшего спроса цены на рынке удваивались примерно каждые три месяца.

Попытки наладить организованный товарообмен между городом и деревней по твердым ценам успеха не имели. Для снабжения городского населения пришлось перейти к административному изъятию излишков зерна у крестьянства в виде продразверстки. Это неизбежно привело к еще большему обострению политической и экономической обстановки в стране. Деньги перестали играть роль всеобщего эквивалента, потеряв свое значение и как мера стоимости, и как средство обращения. Нарушение денежно-финансовой системы и свертывание нормального товарооборота в свою очередь вели к сокращению производства.

Выпуск промышленной продукции по сравнению с дореволюционным уровнем сократился в 5 раз. Большинство заводов стояло. В 1920 г. в стране производилось на душу населения всего 8 кг угля, 1 кг чугуна, 300 г цемента. Транспорт был парализован — почти  $\frac{2}{3}$  паровозов были неисправны. Основные сельскохозяйственные районы сильно пострадали в ходе военных действий и засухи 1921 г. Голод охватил районы с населением 43 млн. человек.

В 1920—1921 гг. напряжение в народном хозяйстве было самым критическим за всю историю Советской власти. Для поиска конструктивных путей выхода из такой сложной обстановки исключительно важное значение имела правильная трактовка взаимодействия политики и экономики. В те годы троцкисты выступили с те-

---

<sup>46</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 35, с. 326—327.

зисом о слиянии экономики и политики в одно целое. Однако при таком «слиянии» экономика растворялась в политике, т. е. терялись объективные основы стратегии партии и смазывались допустимые границы маневров в хозяйственном строительстве. На первый план выдвигалась идеалистическая вера в силу «архиреволюционных» лозунгов и командной силы на производстве. Троцкий предлагал распространить армейские порядки на производственные отношения и волевыми методами «завинчивания гаек» заставить интенсивно трудиться миллионные массы людей. Он считал, что путем «скачкообразного развития», «перепрыгивания через ступени», можно быстрее преодолеть экономические трудности 20-х годов.

В. И. Ленин подошел к теоретическому анализу соотношения политики и экономики с диалектических позиций. В известной формуле «политика есть концентрированное выражение экономики»<sup>47</sup> он раскрыл объективные основы экономической стратегии и тактики партии в области хозяйственного строительства. Экономические отношения, как известно, проявляются в интересах общества, коллектива, личности. Это значит, что связь и взаимодействие экономики и политики проходят через интересы.

Историческая практика подтвердила, что действенной и эффективной может быть только политика, отражающая коренные жизненные интересы трудящихся и целенаправленно использующая действия объективных экономических законов для реализации этих интересов. После завоевания государственной власти пролетариатом «преимущественное значение приобретает не политика, а экономика»<sup>48</sup>, т. е. не политическая борьба, а хозяйственное строительство.

В то же время В. И. Ленин подчеркивал активную, революционную роль политики в становлении и совершенствовании конкретных форм социалистических производственных отношений. В этом смысле политика «не может не иметь первенства над экономикой»<sup>49</sup>. Раскрывая данное положение, он пишет, что «без правильного политического подхода к делу данный класс не удержит

---

<sup>47</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 278.

<sup>48</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 130.

<sup>49</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 278.

своего господства, а следовательно, не сможет решить и своей производственной задачи»<sup>50</sup>. Именно с позиций диалектического взаимодействия экономики и политики по инициативе и при активном участии В. И. Ленина в 1920 г. был разработан первый перспективный план — Государственный план электрификации России (план ГОЭЛРО).

## 2. ПЕРВЫЙ ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ПЛАН

---

За один год в Советском Союзе в настоящее время вводится в действие в 8—10 раз больше энергетических мощностей, чем предусматривалось планом ГОЭЛРО на весь период 20-х и первую половину 30-х годов. И все же, оглядываясь назад с высот развитого социализма, нельзя не восхищаться масштабностью и смелостью нашего первого общехозяйственного плана.

Выступая на V съезде Советов в мае 1929 г., Г. М. Кржижановский говорил о работе над планом ГОЭЛРО: «Вы помните, какое это было время. Страна еще находилась под военной грозой, мы еще продолжали скатываться вниз, в бездну глубочайшей экономической разрухи. И вот по директивам партии был составлен первый перспективный хозяйственный план. Мы собрали тогда горстку лиц, научно-технических работников, и под непосредственным руководством Владимира Ильича... попробовали разобраться в том хозяйственном хаосе, который нас окружал, попробовали апеллировать к завоеваниям науки и техники и к тому рабоче-крестьянскому активу, созидательную силу которого мы вопреки разрухе и войне видели и ощущали. В этом плане мы смело набросали очерк нашего будущего, рисунок того строительства, которое мы с нашей точки зрения могли и должны были осуществить»<sup>51</sup>.

Если говорить о главном, что характеризовало В. И. Ленина как руководителя Советского государства, так это, по нашему мнению, его умение чрезвычайно быстро и правильно ориентироваться в любой, самой сложной экономической обстановке. Он был прежде все-

---

<sup>50</sup> Там же, с. 279.

<sup>51</sup> Кржижановский Г. М. Избранное. М., 1957, с. 263.

го стратегом: коренные, жизненно важные проблемы всегда оставались в центре его внимания, что позволяло не упустить из виду тот правильный путь, который вел к выходу из любого запутанного лабиринта острейших и жгучих проблем. Такими проблемами были плотно заполнены первые годы после Октябрьской революции. Владимир Ильич обладал исключительной способностью разглядеть и понять связь прошлого, настоящего и будущего, какие бы хаотические нагромождения ни создавали события конкретной жизни.

Враги молодой республики, злорадствуя по поводу неимоверных трудностей ее рождения, не раз предсказывали, что крах Советской власти неминуем и что это дело ближайших недель, самое большее — месяцев. Однако именно стратегический характер видения позволил Владимиру Ильичу не просто бросить дерзкий вызов истории, но и на научной основе указать выход, четко начертить путь движения многомиллионной страны от разрухи, голода и эпидемий к победе социализма.

В. И. Ленин отчетливо понимал, что такой путь лежит, во-первых, через перевод всего производства на новую техническую базу и, во-вторых, через переход к качественно более высокой его социальной организации. Поэтому он очень внимательно следил за теоретическими разработками и практическими новшествами в области техники и организации производства.

Видный советский энергетик А. В. Винтер уже в декабре 1917 г. был принят главой Советского государства в Смольном. Во время беседы речь зашла об успешном опыте строительства под Москвой небольшой электростанции, работающей на торфе, и о целесообразности строительства новой, более мощной электростанции на огромном Шатурском торфяном массиве. В. И. Ленин горячо поддерживал такую идею, обещал всяческую помощь. И действительно, строительство Шатурской ГРЭС началось уже в следующем 1918 г. под непосредственным руководством А. В. Винтера<sup>52</sup>.

В январе 1918 г. в Петрограде другой видный ученый-энергетик, Г. О. Графтио, получил от Советского правительства задание вернуться к разработке проекта Волховской гидроэлектростанции и сделать расчет ее сметы.

---

<sup>52</sup> См. Сделаем Россию электрической. Сборник воспоминаний участников Комиссии ГОЭЛРО и строителей первых электростанций. М.—Л., 1961, с. 32—33.

Через несколько месяцев, уже после переезда правительства в Москву, будущий начальник и главный инженер строительства первой ГЭС был принят В. И. Лениным. «Нужно было изумительное ленинское революционное чутье, — вспоминает Г. О. Графтио, — чтобы в то трудное время начать громадное хозяйственное строительство. Ленин был непреклонен. Он провел решение о постройке Волховской станции через Совнарком... и стройка началась»<sup>53</sup>.

В то же время приступили к проектно-изыскательским работам по ряду других районных электрических станций, вошедших в план ГОЭЛРО позднее: Свирской, Каширской, Нижегородской, Кизеловской и др.

У Владимира Ильича в это время уже сформировалась идея разработки единого государственного плана развития народного хозяйства России. В апреле 1918 г. он предложил Высшему совету народного хозяйства поручить Академии наук «образовать ряд комиссий из специалистов для возможно более быстрого составления плана реорганизации промышленности и экономического подъема России»<sup>54</sup>. Но состав ученых, входивших тогда в Академию наук, за небольшим исключением, не готов был к такой работе. Многие из них занимали в лучшем случае нейтральную позицию по отношению к социалистической революции.

Еще в большей степени помешала началу работ в области народнохозяйственного планирования вспыхнувшая гражданская война и иностранная интервенция. Экономическое положение в стране обострилось до крайности: большинство заводов стояло, транспорт был парализован. Основные сельскохозяйственные районы сильно пострадали в ходе военных действий и засухи. Голод и эпидемии охватили обширные районы страны. Г. М. Кржижановский в одной фразе дал яркую характеристику положения в народном хозяйстве тех лет: «Явления полупаралича были налицо, паралич означал бы полнейший крах»<sup>55</sup>.

Однако уже в октябре 1918 г. президиум ВСНХ образовал Центральный электротехнический совет (ЦЭС) для разработки вопросов нового электростроительства,

---

<sup>53</sup> Там же, с. 30.

<sup>54</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 228.

<sup>55</sup> Кржижановский Г. М. Избранное, с. 517.

материалы которого имели важное значение для формирования общей концепции развития и размещения энергетической базы страны<sup>56</sup>.

Наиболее тесные личные контакты В. И. Ленин поддерживал с членом Центрального электротехнического совета Г. М. Кржижановским, которого он хорошо знал еще в дореволюционные годы, всегда внимательно следил за его работой, выступлениями в печати. Накануне нового 1920 г. между ними состоялась продолжительная беседа о переживаемом топливном кризисе и возможных путях его преодоления. Г. М. Кржижановский видел выход в ускоренном росте добычи торфа. Его расчеты показывали, что торфяных запасов, расположенных южнее 60-й параллели, т. е. южнее Ленинграда, достаточно, чтобы полностью удовлетворить все потребности страны.

Через несколько часов после этой встречи, в тот же день, 26 декабря 1919 г., Глебу Максимиллиановичу доставили домой записку от В. И. Ленина:

«Глеб Максимиллианыч!

Меня очень заинтересовало Ваше сообщение о торфе.

Не напишите ли статьи об этом в «Экономическую Жизнь» (и затем брошюрой или в журнал)?

Необходимо обсудить вопрос в печати.

Вот-де запасы торфа — миллиарды.

Его тепловая ценность.

Его местонахождение — под Москвой; *Московская область.*

*Под Питером — поточнее.*

Его легкость добывания (сравнительно с углем, сланцем и проч.).

Применение труда *местных* рабочих и крестьян (*хотя бы по 4 часа в сутки для начала*).

Вот-де база для электрификации *во столько-то раз* при **теперешних** электрических станциях.

Вот *быстрейшая и вернейшая*-де база восстановления промышленности; —

— организация труда по-социалистическому (земледелие + промышленность);

---

<sup>56</sup> В работе ЦЭС принимали активное участие И. Г. Александров, А. В. Винтер, Г. О. Графтио, Л. Б. Красин, Г. М. Кржижановский, Т. Ф. Макарьев и др.

— выхода из топливного кризиса (освободим *столько-то* миллионов кубов леса на транспорт).

Дайте *итоги* Вашего доклада; — приложите карту торфа; — краткие расчеты суммарные. Возможность построить торфяные машины быстро и т. д. и т. д. Краткая суть экономической программы.

Необходимо *тотчас* двинуть вопрос в печать»<sup>57</sup>.

Статья, соответствующая пожеланиям Владимира Ильича, была написана и вскоре опубликована в «Правде» под названием «Торф и кризис топлива». Вскоре автор подготовил еще одну публикацию, в которой связывал перспективы роста торфодобычи с ее механизацией и использованием готовой продукции на месте для получения электрической энергии. Текст статьи Г. М. Кржижановский направил В. И. Ленину и уже на другой день, 23 января 1920 г., получил от него ответное письмо, которое предопределило не только начало работ над планом ГОЭЛРО, но и в значительной степени его содержание:

«Глеб Максимиланович!

Статью получил и прочел.

Великолепно.

Нужен *ряд* таких. Тогда пустим брошюрой. У нас не хватает как раз спецов с размахом или «с загадом».

Надо 1) примечания *пока* убрать или сократить. Их слишком много для газеты (с редактором буду говорить завтра).

2) Нельзя ли добавить *план* не технический (это, конечно, дело *многих* и не скоропалительное), а политический или государственный, т. е. задание пролетариату?

Примерно: в 10 (5?) лет построим 20—30 (30—50?) станций, чтобы всю страну усыпать центрами на 400 (или 200, если не осилим больше) верст радиуса; на торфе, на воде, на сланце, на угле, на нефти (*примерно* перебрать Россию всю, с *грубым* приближением). Начнем-де сейчас закупку необходимых машин и моделей. Через 10 (20?) лет сделаем Россию «электрической».

Я думаю, подобный «план» — повторяю, не технический, а государственный — проект плана, Вы бы могли дать.

---

<sup>57</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 51, с. 105.

Его надо дать сейчас, чтобы наглядно, популярно, для массы увлечь ясной и яркой (вполне *научной* в основе) перспективой: за работу-де, и в 10—20 лет мы Россию всю, и промышленную и сельскохозяйственную, сделаем *электрической*. Доработаемся до **стольких-то** (тысяч или миллионов лошадиных сил или киловатт?? черт его знает) машинных рабов и проч.

Если бы еще *примерную* карту России с центрами и кругами? или этого еще нельзя?

Повторяю, надо увлечь *массу* рабочих и сознательных крестьян *великой* программой на 10—20 лет»<sup>58</sup>.

Получив такое ответственное задание, Глеб Максимилианович целиком ушел в работу и через несколько недель подготовил брошюру «Основные задачи электрификации России»<sup>59</sup>. Однако Владимир Ильич смотрел дальше и практичнее. По его инициативе ВЦИК поручил ВСНХ совместно с Народным комиссариатом земледелия разработать проект постройки сети электрических станций как составную часть государственного плана развития всего народного хозяйства. В постановлении ВЦИК указывалось, что «наряду с ближайшими, насущнейшими, неотложными и первоочередными задачами по устройству транспорта, устранению кризисов в топливе и продовольствии, борьбе с эпидемиями, организации дисциплинированных армий труда для Советской России впервые представляется возможность приступить к более планомерному хозяйственному строительству, к научной выработке и последовательному проведению в жизнь государственного плана всего народного хозяйства»<sup>60</sup>.

Для выполнения этого поручения была сформирована комиссия ГОЭЛРО, костяк которой образовали члены Центрального электротехнического совета (ЦЭС): Г. М. Кржижановский (председатель), Г. О. Графтио, Г. Д. Дубеллир, А. Г. Коган, М. Я. Лапиров-Скобло, Б. Э. Стюнкель, Б. И. Угримов, ученый секретарь комиссии Е. Я. Шульгин. В дальнейшем состав комиссии был расширен до 18 человек. К разработке отдельных разделов плана привлекалось свыше 180 специалистов-ученых и инженеров.

---

<sup>58</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 40, с. 62—63.

<sup>59</sup> См. Кржижановский Г. М. Избранное, с. 23—64.

<sup>60</sup> Цит. по: План электрификации РСФСР. М., 1955, с. 31.

Активную, принципиальную позицию по вопросу о разработке единого хозяйственного плана занял IX съезд партии (март 1920 г.). Работники комиссии ГОЭЛРО рассматривали соответствующий раздел его резолюции как ответственное задание в свой адрес. «Основным условием хозяйственного возрождения страны, — отмечал съезд, — является неуклонное проведение *единого хозяйственного плана*, рассчитанного на ближайшую историческую эпоху»<sup>61</sup>.

Съезд указал, что «текущие хозяйственные задания советских хозяйственных центров должны представлять собой не простую сумму учтенных потребностей и нужд, но должны с железной последовательностью вытекать из всего хозяйственного плана, рассчитанного на ближайшую эпоху»<sup>62</sup>.

Буквально горстка ученых и практиков (всего 18 человек) с огромным подъемом взялась за дело. Комиссия разместилась на Мясницкой, 24 (ныне ул. Кирова), в отдельной квартире, которая зимой отапливалась «печкой-буржуйкой» (в то время в Москве на топливо разбирали ветхие деревянные дома). Временами в квартире становилось настолько холодно, что приходилось одевать пальто и валенки. Тем не менее работали весьма продуктивно, и менее чем за год комиссия подготовила книгу «План электрификации России», представлявшую собой обобщение ее трудов.

В ноябре 1920 г. В. И. Ленин в письме членам ЦК РКП(б) предложил включить в повестку дня VIII Всероссийского съезда Советов, намеченного на 22 декабря, доклад председателя комиссии ГОЭЛРО. «...Мы вполне можем... получить на съезде Советов, — писал В. И. Ленин, — как раз то, что партии и стране необходимо: деловой и в то же время ставящий широко и увлекательно план работы, доклад об «Основных задачах восстановления народного хозяйства»»<sup>63</sup>.

Логически план ГОЭЛРО охватывает две взаимосвязанных части: первая — это сводная программа электрификации и развития народного хозяйства на ближайшие 10—15 лет, и вторая — размещение производительных сил по восьми экономическим районам, освобожденным

---

<sup>61</sup> КПСС в резолюциях..., т. 2, с. 151.

<sup>62</sup> Там же, с. 152.

<sup>63</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 8.

к тому времени от белогвардейцев и интервентов (Северный, Центральный, Южный (Украина), Приволжский, Уральский, Кавказский, Западносибирский и Туркестанский).

Для каждого района намечалась своя программа строительства электростанций и рационального размещения промышленности. При этом выдерживался принцип приближения материально- и энергоемких производств к источникам сырья и топлива, а обрабатывающей промышленности — к районам потребления.

Книгу открывает обширная вводная часть, в которой изложена общая концепция плана ГОЭЛРО. Авторы исходят из того, что «составить план народного хозяйства России на электрической основе, конечно, невозможно, не отдавая себе более или менее ясного отчета о перспективах этого хозяйства в целом. *Более того, составить проект электрификации России — это означает дать красную руководящую нить для всей созидательной хозяйственной деятельности, построить основные леса для реализации единого государственного плана народного хозяйства*»<sup>64</sup>.

Решающее значение для выработки такого плана имел общий исходный замысел, т. е. научная концепция восстановления и будущего развития разрушенной до предела экономики страны. Следует напомнить, что 1920 г. — низшая точка падения производства (промышленность давала всего 17% к довоенному уровню). Именно в это время Троцкий предложил свой план «хозяйственного возрождения», суть которого сводилась к тому, чтобы командно-административными методами выжать максимум из многомиллионной массы малоквалифицированных работников, мобилизовав все трудоспособное население в так называемые трудовые армии.

Авторы плана ГОЭЛРО в следующих словах сформулировали свое отношение к позиции Троцкого: «...нам прежде всего предстоит решить вопрос, где центр тяжести нашей созидательной экономической деятельности: в использовании ли тех обширных запасов живой силы, которая обеспечена нам громадной наличностью населения РСФСР, в той привычной обстановке ее труда, которая сложилась целыми веками и которую сравни-

---

<sup>64</sup> План электрификации РСФСР, с. 32.

тельно легко возобновить вследствие крайнего примитива этой трудовой обстановки, или же, наоборот, для нас выгоднее возможно быстрый переход к наиболее совершенным европейским методам производства? Другими словами, не является ли линией наименьшего сопротивления крестьянин, кустарь, ремесленник, мелкая фабрика и не преждевременно ли мечтать о европейской обуви, когда донашивается последний лапоть? Но такая постановка вопроса, несмотря на весь видимый практицизм, была бы глубоко утопична»<sup>65</sup>.

Концепция плана ГОЭЛРО — это концепция качественного скачка в производительных силах. Она сориентирована на то, что непосредственной целью «хозяйственной деятельности является достижение наибольших результатов при наименьших усилиях, т. е. максимальная ее производительность»<sup>66</sup>. Чтобы достичь такой цели, нужен качественно новый уровень производительных сил, важный элемент которых — электрическая энергия. Отсюда логически следовало, что электрификация — это «могучий фактор», ключ к практическому решению проблемы крутого подъема производительности труда. Только такой подход позволял *«выравнить фронт нашей экономики в уровень с достижениями нашего политического уклада»*<sup>67</sup>.

При этом важно подчеркнуть, что план ГОЭЛРО раскрывал также социальный аспект достижения данной цели. «Чтобы человек мог богато развернуть свою индивидуальность и действительно перешел из царства необходимости в царство свободы, необходимо, чтобы предварительно была проделана громадная черновая работа: заботы об элементарных человеческих благах, жилище, продовольствии, одежде и способах перемещения и сношения с другими людьми не должны представлять собой ту ношу, которая в настоящее время пригнетает весь трудящийся мир»<sup>68</sup>.

Таким образом, концепция плана ГОЭЛРО предусматривала последовательное во времени, но вместе с тем комплексное решение проблем технологических, социальных и экономических.

---

<sup>65</sup> Там же, с. 36.

<sup>66</sup> Там же, с. 34.

<sup>67</sup> Там же, с. 36.

<sup>68</sup> Там же, с. 165.

Восстановление и расширение топливно-энергетической базы было исходной, отправной точкой для преодоления противоречий в других областях. В соответствии с этим была выработана стратегическая линия плана, а также тактика решения конкретных проблем хозяйственного строительства.

Энергетика — это запас силы, необходимая предпосылка высокопроизводительного труда. Поэтому первый долгосрочный, стратегический план развития народного хозяйства и получил название «план электрификации России».

Энергетическая проблема в то время выступала на одно из первых мест и с точки зрения текущих задач. Дело в том, что в начале 20-х годов образовался «заколдованный» треугольник: голод — паралич транспорта — дефицит топлива. Парадокс состоял в том, что хотя производство зерна и существенно снизилось, но не настолько, чтобы вызвать катастрофическое положение со снабжением городов и промышленных центров. Проблема состояла в доставке его в город. Транспорт был разрушен, а та небольшая часть паровозов, которая была «на ходу», очень часто не могла быть использована из-за отсутствия топлива.

Дореволюционная Россия  $\frac{2}{3}$  своего промышленного потребления топлива покрывала за счет каменного угля: донецкого, домбровского и импортного, а оставшуюся треть — за счет нефти и дров. К началу 20-х годов многие шахты Донецкого бассейна были разрушены, импорт угля прекращен, добыча нефти в Баку резко упала. Остались дрова: 85—88% всех двигавшихся паровозов сжигали в своих топках дрова, что, конечно, могло рассматриваться только как вынужденная, временная мера.

Поэтому судьба электрификации в первую очередь зависела от того, будут ли найдены энергетические ресурсы. Практически можно было рассчитывать только на местные угли (подмосковные, кизеловские и др.), торф и гидроресурсы. Состояние топливных ресурсов во многом определило технические и экономические решения в области электрификации.

Исходя из перспективных потребностей развития народного хозяйства страны на новой технической основе, комиссия ГОЭЛРО считала, что нужно бы построить около 100 районных электрических станций. Однако из-за острого дефицита энергетических, материальных и

финансовых ресурсов пришлось ограничиться всего 30 станциями (27 — в европейской части страны, 3 — в Западной Сибири и Средней Азии).

Весьма характерно, что из общего числа намеченных к строительству объектов десять использовали энергию рек (ГЭС), 5 станций намечалось построить на базе торфяных ресурсов, 2 — на подмосковных и 2 — на уральских углях, остальные — на штыбе (угольной крошке), сланцах и отходах лесопиления.

Всего за 10—15 лет намечалось ввести в эксплуатацию на районных электростанциях 1,5—1,75 млн. кВт новых мощностей и восстановить или отремонтировать действующие мощности на 0,25 млн. кВт. Если смотреть с позиций 1920 г., эти цифры — весьма «дерзкие». Однако, как подчеркивал Г. М. Кржижановский, выступая на съезде электротехников о работе комиссии ГОЭЛРО, суть дела «отнюдь не в этом масштабе, который в зависимости от объективной исторической обстановки Советской России может количественно отклониться в ту или другую сторону, а в том принципиальном предвидении, по которому локомотив всей нашей экономики неизбежно связывается с электрическими рельсами»<sup>69</sup>.

Для практического достижения намеченных рубежей в области электрификации важно было создать материальную базу, прежде всего собственное машиностроение. Машины и технологическое оборудование нужны были для строительства и оснащения новых электростанций. Энергия — это только потенциальный запас силы. Чтобы преобразовать ее в реальную производительную силу, нужны машины, вооруженные рабочими инструментами, а также квалифицированные кадры. Для производства машин в свою очередь требовалось много металла, химических материалов и других видов сырья и полуфабрикатов.

Таким образом, программа электрификации постепенно обрастала расчетами по развитию всех других отраслей тяжелой промышленности, а также сельского хозяйства (см. табл. 1).

Как видно из этих данных, план ГОЭЛРО намечал не восстановление довоенного уровня производства важнейших видов промышленной продукции, а существенное превышение дореволюционных показателей. Общий

---

<sup>69</sup> Кржижановский Г. М. Избранное, с. 222.

ТАБЛИЦА 1

**ЗАДАНИЯ ПЛАНА ГОЭЛРО ПО ОТДЕЛЬНЫМ  
ВАЖНЕЙШИМ ВИДАМ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ  
В СОПОСТАВЛЕНИИ С УРОВНЕМ ПРОИЗВОДСТВА  
1913 И 1920 гг.<sup>70</sup>**

| Продукция        | Единица измерения | 1913 г. | 1920 г. | Задания плана ГОЭЛРО |
|------------------|-------------------|---------|---------|----------------------|
| Электроэнергия   | млрд. кВт · ч     | 2,0     | 0,5*    | 8,8                  |
| Чугун            | млн. т            | 4,2     | 0,1     | 8,2                  |
| Сталь            | »                 | 4,3     | 0,2     | 6,5                  |
| Железная руда    | »                 | 9,2     | 0,2     | 19,6                 |
| Уголь            | »                 | 29,2    | 8,7     | 62,3                 |
| Нефть (без газа) | »                 | 10,3    | 3,9     | 11,8—16,4            |
| Торф             | »                 | 1,7     | 1,4     | 16,4                 |
| Цемент           | »                 | 1,5     | 0,04    | 7,75                 |
| Кирпич           | млрд. шт.         | 2,1     | 0,2     | 10,0                 |
| Бумага           | тыс. т            | 197,0   | 30,0    | 688,5                |

\* 1921 г.

объем промышленного производства намечалось увеличить в течение 10—15 лет почти в 2 раза по сравнению с уровнем 1913 г. и более чем в 10 раз по сравнению с уровнем 1920 г.

Особенно высокие темпы намечались для развития отраслей тяжелой промышленности. Так, продукция машиностроения и металлообработки должна была вырасти против уровня 1913 г. на 97%, химической промышленности — на 150, производство стройматериалов — на 158%. Предусматривалось освоение новых производств, в частности алюминия, электросплавов и др. Продукция текстильной и пищевой промышленности по плану ГОЭЛРО должна была возрасти на 47—48% против довоенного уровня.

Высокий рост промышленности намечалось в значительной степени (примерно на 75%) обеспечить за счет роста производительности труда, снижения энергоемкости и материалоемкости производства.

В области транспорта наряду с его реконструкцией предполагалось электрифицировать важнейшие маги-

<sup>70</sup> См. 60 победных лет. Цифры и факты, с. 17.

страли протяженностью около 3,5 тыс. км путей и одновременно развернуть сооружение 25—30 тыс. км новых железных дорог.

В плане ГОЭЛРО также широко и смело были предусмотрены работы по механизации и электрификации сельского хозяйства, другие мероприятия, направленные на то, чтобы ликвидировать его отставание от растущих потребностей населения в продуктах питания. Было предусмотрено, в частности, возделывание новых земель с помощью тракторов и других видов техники, развитие государственных хозяйств (совхозов) и кооперативных пригородных хозяйств, отказ от трехполки и чересполосицы, введение правильных севооборотов, широкое применение достижений агротехники и химических удобрений. Большое внимание уделялось развитию малой энергетики на базе использования местных энергетических ресурсов, в том числе небольших рек.

Разработка плана ГОЭЛРО была крупным шагом в развитии методологии народнохозяйственного планирования, прежде всего в области анализа общественных потребностей и их балансирования с имеющимися ресурсами. В. И. Ленин считал большим достижением тот факт, что комиссия впервые разработала «материальный и финансовый (в золотых рублях) баланс электрификации (около 370 миллионов рабочих дней, столько-то бочек цемента, штук кирпича, пудов железа, меди и проч., такая-то мощность турбогенераторов и т. д.)»<sup>71</sup>.

Этот план опирался на балансовые расчеты потребления и производства отдельных видов топлива, металла, оборудования, строительных материалов, что позволило обосновать необходимые пропорции и темпы развития важнейших отраслей тяжелой промышленности, поскольку «хозяйственный план должен прежде всего установить надлежащую пропорциональность основных производственных подразделений»<sup>72</sup>.

Общая сумма капитальных вложений достигла 17 млрд. руб. золотом, что по тем временам и в условиях тяжелейшей разрухи было огромной цифрой. Поэтому все балансовые расчеты предусматривали осуществление строгого режима экономии и значительного повышения эффективности использования ресурсов. Так,

---

<sup>71</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 341.

<sup>72</sup> План электрификации РСФСР, с. 37.

при увеличении общего объема промышленной продукции в 1,85 раза число рабочих должно было увеличиться всего в 1,2 раза, производственные мощности — в 1,7, расход топлива — в 1,4 раза<sup>73</sup>. Это значит, что удельные нормативы использования основных производственных ресурсов существенно снижались.

Таким образом, в плане ГОЭЛРО впервые балансовые расчеты тесно переплетаются с анализом эффективности и увязываются с режимом экономии.

Было бы неправильно рассматривать план ГОЭЛРО только как народнохозяйственный план. Огромное значение он приобрел и как политический документ, который ярким светом осветил путь для движения миллионов масс из разрухи, помог организовать их идеологически и повести в наступление на чрезвычайно трудном фронте хозяйственного строительства.

22 декабря 1920 г. открылся VIII Всероссийский съезд Совстанов. Впервые в истории высший орган государственной власти обсуждал перспективный план экономического переустройства страны на основе электрификации. В докладе на съезде Владимир Ильич изложил содержание плана ГОЭЛРО и дал ему высокую оценку, назвав его «второй программой партии» — программой нашего хозяйственного строительства. «Без плана электрификации, — сказал он, — мы перейти к действительному строительству не можем»<sup>74</sup>. В. И. Ленин развил свои взгляды на электрификацию как основу преобразования мелкокрестьянской страны и перевода хозяйства на техническую базу современного крупного производства. «Только тогда, — отмечал он, — когда страна будет электрифицирована, когда под промышленность, сельское хозяйство и транспорт будет подведена техническая база современной крупной промышленности, только тогда мы победим окончательно»<sup>75</sup>.

Провозгласив знаменитый лозунг «Коммунизм — это есть Советская власть плюс электрификация всей страны», В. И. Ленин понимал под этим не просто строительство отдельных электростанций, а глубокий каче-

---

<sup>73</sup> См. там же, с. 182.

<sup>74</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 157.

<sup>75</sup> Там же, с. 159.

ственный сдвиг в структуре производительных сил, отвечающий требованиям социалистического строительства, путем создания мощных энергосистем и постепенное подведение под промышленность, транспорт, сельское хозяйство новой, высшей технической базы, связанной с широким применением электроэнергии.

Восьмой Всероссийский съезд Советов одобрил работу комиссии ГОЭЛРО, оценив план электрификации «как первый шаг великого хозяйственного начинания»<sup>76</sup>, и предложил в кратчайший срок завершить его доработку.

21 декабря 1921 г. СНК принял постановление о плане электрификации России, утвержденное несколько дней спустя IX Всероссийским съездом Советов. Когда удалось ввести в эксплуатацию первую турбину мощностью 12 тыс. кВт, В. И. Ленин отмечал: «12 тысяч киловатт — очень скромное начало. Быть может, иностранец, знакомый с американской, германской или шведской электрификацией, над этим посмеется. Но хорошо смеется тот, кто смеется последним»<sup>77</sup>.

«Кремлевский мечтатель» — так назвал Герберт Уэллс шестую главу книги «Россия во мгле», посвятив ее встрече с В. И. Лениным в октябре 1920 г. Известный английский писатель-фантаст писал: «...Ленин, который, как подлинный марксист, отвергает всех «утопистов», в конце концов сам впал в утопию, утопию электрификации. Он делает все, что от него зависит, чтобы создать в России крупные электростанции... Можно ли представить себе более дерзновенный проект в этой огромной равнинной, покрытой лесами стране, населенной неграмотными крестьянами... не имеющей технически грамотных людей, в которой почти угасли торговля и промышленность?... В какое бы волшебное зеркало я ни глядел, я не могу увидеть эту Россию будущего, но невысокий человек в Кремле обладает таким даром...

Я спорил с ним...»

Спустя четырнадцать лет, в 1934 г., Уэллс снова побывал в Советской стране и убедился, кто был прав. Ленинский план оказался перевыполненным.

---

<sup>76</sup> Восьмой Всероссийский съезд рабочих, крестьянских, красноармейских и казачьих депутатов. Стенографический отчет. 22—29 декабря 1920 года. М., 1921, с. 246.

<sup>77</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 51.

### 3. ПЕРЕХОД К НЭПУ — КРУТОЙ ПОВОРОТ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

---

Пожалуй, первым экономическим «чудом» в послеоктябрьской истории нашей страны был бурный подъем экономики в середине 20-х годов от разрухи к довоенному уровню. Если в 1920 г. промышленное производство составляло всего 17% к показателям 1913 г., то уже в 1926/27 г. довоенный объем выпуска продукции был восстановлен. Столь быстрые перемены осуществлены с помощью смелого и крупномасштабного маневра, проведенного партией в начале 20-х годов и известного как переход к новой экономической политике (нэпу).

Завершение затяжной гражданской войны и освобождение страны от иностранных интервентов создали необходимые условия для восстановления и поступательного развития экономики переходного периода. Изменившаяся обстановка заставила по-иному взглянуть на сложившиеся методы и формы управления. По существу речь шла о разработке более зрелой стратегии и тактики хозяйственного строительства на основе критического анализа и творческого обобщения опыта первых двух-трех лет Советской власти.

Следует иметь в виду, что в годы «военного коммунизма» конкретные формы производственных отношений — цены, зарплата, хозрасчет, финансы, кредит и т. д. — были настолько деформированы, что единство между экономикой и политикой было нарушено. Выражение денежной формы стоимости в рублях и копейках было забыто. Теперь стоимость товаров измерялась тысячами, миллионами и даже миллиардами рублей. Расстройство финансовой и денежной систем привело к тому, что рынок, как специфическая форма товарно-денежных отношений, прежде всего между городом и деревней, перестал функционировать.

Натуральный обмен продуктами стал господствующим не только на местах, но и в масштабе всего государства. В роли всеобщего эквивалента на рынке выступали коробка спичек, бутылка керосина, фунт соли, кусок мыла, аршин ситца и т. д. При этом если в одном месте России фунт соли можно было обменять на пуд хлеба, то в другом пуд соли приравнивали к полпуду

хлеба. За аршин ситца в одних местах можно было приобрести 2 пуда хлеба, в других — лишь десяток картошек. На Украине, Кубани, в Сибири, где имелись излишки зерна, промышленные товары оценивались относительно дорого.

В таких условиях некоторые экономисты начали подводить «научную» базу под натурализацию экономических связей, «отмирание» денег, видя в этом чуть ли не наиболее характерную черту и преимущество нового строя. Следует отметить, что подобные высказывания отражали широко распространенные в то время взгляды, согласно которым рыночное (товарное) хозяйство отождествлялось с капиталистическим. Отсюда логично делался вывод, что построение социализма означает свертывание, а затем и ликвидацию товарно-денежных отношений и переход к прямому продуктообмену.

Так, в Программе партии, принятой в 1919 г., указывалось на необходимость продолжать замену торговли планомерным, организованным в общегосударственном масштабе распределением продуктов, стремясь к возможно более быстрому проведению самых радикальных мер, подготавливающих уничтожение денег. Практика, однако, показала, что забегать вперед и не считаться с объективными условиями хозяйствования не только ошибочно, но и опасно.

В 1920 г. на первый взгляд могло показаться, что механизм прямого регулирования производства и распределения основной массы продукции действительно начал функционировать. ВСНХ взял на себя снабжение всех работающих заводов и фабрик и сам же распределял их готовую продукцию. В сельском хозяйстве была введена продразверстка, которая предусматривала прямое изъятие продовольствия у крестьян сверх установленных норм их собственного потребления. Снабжение населения, хотя и с перебоями<sup>78</sup>, осуществлялось в форме бесплатных продовольственных пайков, главным из которых был мизерный хлебный пай. В то время на государственном снабжении продовольствием находилось 78 млн. человек<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> В 1919—1920 гг. карточки городским жителям отоваривались в среднем всего на 20—30% (см. *Квицинг Эм.* Очерки развития промышленности СССР, с. 184).

<sup>79</sup> См. Протоколы Президиума Госплана за 1921—1922 годы, т. 1, М., 1979, с. 100.

Конечные результаты действия такого хозяйственного механизма оказались весьма невысокими. Тому было достаточно много причин, причем важнейшая среди них — резкое ослабление заинтересованности в увеличении производства и соблюдении режима экономии, а также отсутствие достаточно надежного инструментария для объективного контроля и оценки результатов хозяйственной деятельности, а следовательно, и для установления ответственности.

В. И. Ленин неоднократно указывал, что главное — наладить строгий учет и контроль. Осуществить эту задачу не всегда удавалось, поскольку не было объективного измерителя для количественной оценки результатов и затрат конкретных хозяйственных звеньев и отдельных работников. Отсюда — уравниловка в распределении, что в свою очередь снижало заинтересованность в росте производительности труда, а следовательно, вело к снижению реального потребления рабочих. В 1920—1921 гг. оно не достигало и трети уровня 1913 г. Практика еще раз показала, что существует устойчивая связь между производительностью труда и реальными доходами, между промежуточным и конечным потреблением: чем выше удельные нормы трудоемкости и технологических затрат, тем ниже нормы конечного потребления. И наоборот, для повышения благосостояния необходимо обеспечить весьма экономный удельный расход всех ресурсов.

Первый, но необходимый шаг к преодолению многих трудностей тех лет состоял в том, чтобы восстановить заинтересованность в повышении производительности труда и обеспечить объективный контроль за результатами хозяйственной деятельности. Как показала практика, лучший инструмент для такого контроля — устойчивая цена, выражающая действие закона стоимости в условиях сбалансированной экономики.

О необходимости восстановления товарно-денежных отношений в то время говорил также анализ нарушившихся отношений по обмену продуктами труда между рабочим классом и крестьянством, а также общей системы регулирования межхозяйственных связей. Действие объективных экономических законов, как известно, проявляется в двух формах: сознательного использования с помощью планирования и стихийного регулирования производства с помощью рынка. Поскольку систе-

ма народнохозяйственного планирования находилась еще в стадии становления, возрастало значение рыночного механизма, в рамках действия которого повышалась заинтересованность, расширялась самостоятельность и развивалась инициатива отдельных товаропроизводителей, прежде всего крестьянства.

Обобщая противоречивые обстоятельства, четко проявившиеся в первые же годы «военного коммунизма», В. И. Ленин в своем выступлении на X съезде партии в марте 1921 г. дал ему весьма критическую оценку: «...крестьянство формой отношений, которая у нас с ним установилась, недовольно... оно этой формы отношений не хочет и дальше так существовать не будет... Мы с этим должны считаться, и мы достаточно трезвые политики, чтобы говорить прямо: давайте нашу политику по отношению к крестьянству пересматривать»<sup>80</sup>.

Съезд принял решение о переходе от продразверстки к продналогу, одновременно был взят курс на восстановление товарно-денежных отношений. Глубоко проанализировав причины серьезных нарушений во взаимодействии промышленности, транспорта и сельского хозяйства, коммунисты серьезно занялись восстановлением торговли. В мае 1921 г. X Всероссийская конференция РКП(б) приняла написанную В. И. Лениным резолюцию, которая предусматривала выдвижение на первое место товарообмена как основного рычага новой экономической политики<sup>81</sup>. Такая политика устанавливалась на относительно длительный период времени. В августе 1921 г. СНК издал Наказ, который ориентировал хозяйственные органы на то, чтобы «переходить, где это возможно и выгодно, к денежной форме обмена»<sup>82</sup>.

Именно в это время (октябрь 1921 г.) прозвучали самокритичные, но вместе с тем конструктивные слова В. И. Ленина: «Мы рассчитывали — или, может быть, вернее будет сказать: мы предполагали без достаточно-го расчета — непосредственными велениями пролетарского государства наладить государственное производство и государственное распределение продуктов по-коммунистически в мелкокрестьянской стране. Жизнь пока-

---

<sup>80</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 43, с. 59.

<sup>81</sup> См. там же, с. 333.

<sup>82</sup> Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 1. М., 1967, с. 247.

зала нашу ошибку... Не на энтузиазме непосредственно, а при помощи энтузиазма, рожденного великой революцией, на личном интересе, на личной заинтересованности, на хозяйственном расчете потрудитесь построить сначала прочные мостки, ведущие в мелкокрестьянской стране через государственный капитализм к социализму; иначе вы не подойдете к коммунизму, иначе вы не подведете десятки и десятки миллионов людей к коммунизму. Так сказала нам жизнь. Так сказал нам объективный ход развития революции»<sup>83</sup>.

Переход к нэпу означал, что центр тяжести борьбы за социализм переместился в базисные отношения — в экономику. Окончательно победить капитализм, особенно мелкого частника, только военными и административными методами оказалось невозможным, поскольку его хотя и тонкие, но весьма многочисленные корни уходили в сферу экономических отношений. Их нельзя было вырвать одним махом, не разрушая здоровой «ткани» производства.

Объективная логика диктовала определенную последовательность действий: сначала нужно было создать достаточно прочную собственную базу в экономике — эффективно действующий социалистический уклад, опираясь на который можно было повести широкое наступление на оставшиеся капиталистические элементы. Дело значительно осложнялось тем обстоятельством, что главной фигурой в экономике в то время были крестьяне-единоличники. Их удельный вес среди всего населения повысился с  $\frac{2}{3}$  в 1913 г. почти до 75% в начале 20-х годов<sup>84</sup>.

Для выработки правильной политики по отношению к этой стомиллионной массе важное значение имело раскрытие В. И. Лениным двойственного характера крестьянина-единоличника. «...Пролетариат, — писал он, — должен разделять, разграничивать крестьянина трудящегося от крестьянина собственника, — крестьянина работника от крестьянина торгаша, — крестьянина труженика от крестьянина спекулянта»<sup>85</sup>. Такая диалектическая противоречивость социальной природы главного и весьма многочисленного союзника рабочего класса со-

---

<sup>83</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 151—152.

<sup>84</sup> См. Народное хозяйство СССР за 60 лет. М., 1977, с. 8.

<sup>85</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 39, с. 277.

здавала немало трудностей в конкретных формах экономических отношений между городом и деревней. Опыт 1918—1920 гг. убедительно показал, что преодолеть экономические трудности и противоречия путем волевого, принудительного продуктообмена не удалось, хотя крестьянство понимало тот факт, что землю оно получило благодаря пролетарской революции.

Нужно было найти новые подходы к крестьянству с учетом того, что они не только трудящиеся, но и частные собственники. Борьба за социализм приобретала новые формы. Следовательно, нужны были иные, более гибкие и в то же время более действенные и всеохватывающие экономические методы подключения крестьянских хозяйств к социалистическому строительству.

В изменившихся условиях торговля стала тем звеном, ухватившись за которое можно было вытащить экономику из того хаоса и разрухи, в котором она оказалась к началу 20-х годов. Однако было бы неверным трактовать нэп только как переход от продразверстки к продналогу, а затем к зрелым формам торговли. Новая экономическая политика — целый комплекс мероприятий крупного стратегического характера. Коренной поворот от административно-натуральных форм присвоения и распределения хлеба и других материальных благ к развернутым формам товарообмена — весьма существенная, но не единственная черта экономической реформы 1921—1924 гг.

Другое ключевое направление — восстановление финансовой системы и курса твердого рубля. Одинадцатая Всероссийская конференция РКП(б) (1921 г.) указала в своей резолюции, что «оздоровление рынка, без которого невозможно и быстрое восстановление крупной промышленности, требует ряда финансовых мер, направленных к созданию устойчивой валюты»<sup>86</sup>. Это была очень сложная задача, но постепенно все же удалось сбалансировать денежные доходы населения и товарные массы на рынке, а также денежные доходы и расходы государства, что в свою очередь позволило создать действенную финансовую и денежную системы с твердой валютой. Дело не только и не столько в том, что в 1924 г. в обращении перешли к золотому червонцу, а в том, что

---

<sup>86</sup> Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 1, с. 261.

государство к этому времени овладело каналами (прежде всего через финансы национализированных транспорта и связи, а также налоги на частный сектор), по которым стали регулярно поступать достаточно крупные доходы в бюджет.

Первым прямым налогом, введенным взамен продразверстки в связи с переходом к нэпу, был натуральный продовольственный налог, замененный впоследствии денежным налогом, на крестьянские хозяйства. Бедняки (примерно 30% крестьянских дворов) были освобождены от налогов.

В феврале 1922 г. был установлен промысловый налог, размер которого определялся в зависимости от числа занятых на предприятии работников. Дополнительный сбор взимался с производства и торговли предметами роскоши. В ноябре 1922 г. был введен подоходно-поимущественный налог, который взимался с городского населения с учетом его трудовых доходов и размера недвижимого имущества. При этом для рабочих и служащих устанавливалась особая льготная шкала. Необлагаемый минимум для них был выше по сравнению с другими группами населения. От 20 до 28% всех доходов бюджета составляли косвенные налоги (акцизы) на табак, соль, керосин, спирт, вино, пиво, чай, сахар, кофе и некоторые другие товары.

Создание достаточно эффективной налоговой системы позволило коренным образом изменить структуру доходной части государственного бюджета и постепенно сбалансировать ее с расходами. Так, если в январе 1922 г. в общей сумме доходов государства эмиссия составляла 98%, то в декабре ее удельный вес снизился до 50%. В последующие два года нэпа ее доля упала до 10 и менее процентов (см. табл. 2).

Анализируя эти данные, следует иметь в виду, что доходная часть бюджета выросла за три года более чем в 2 раза: с 2,3 млрд. в 1923/24 г. до 5 млрд. червонных рублей в 1926/27 г. Государственный бюджет приобрел характер устойчивого финансового плана, что в свою очередь способствовало укреплению денежной системы. Однако обратная связь на этом не обрывалась.

Введение твердой валюты позволило стабилизировать оптовые и розничные цены и послужило важнейшей предпосылкой резкого оживления товарообмена между городом и деревней.

ТАБЛИЦА 2  
СТРУКТУРА ДОХОДНОЙ ЧАСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА СССР  
(в % к общему итогу) <sup>87</sup>

|                            | 1923/24 г. | 1924/25 г. | 1925/26 г. | 1926/27 г. |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Налоговые доходы и пошлины | 34,3       | 44,8       | 44,9       | 46,2       |
| В том числе:               |            |            |            |            |
| косвенные налоги           | 13,4       | 20,6       | 25,0       | 27,5       |
| Неналоговые доходы         | 42,0       | 48,1       | 50,3       | 48,8       |
| В том числе:               |            |            |            |            |
| транспорт и связь          | 31,6       | 35,3       | 37,0       | 36,4       |
| Кредитные операции         | 8,0        | 4,4        | 3,7        | 4,4        |
| Прочие доходы              | 15,7       | 2,7        | 1,1        | 0,6        |

В городе основными производителями товаров стали хозрасчетные тресты, объединявшие несколько предприятий одного и того же профиля. Материально-техническое снабжение и реализация товарной продукции осуществлялись через синдикаты, функционировавшие на коммерческой основе. При установлении цен тресты и синдикаты широко использовали прейскуранты дореволюционных фирм, биржевые котировки, которые корректировались в соответствии с новыми условиями и изменениями конъюнктуры рынка.

Одновременно начали разрабатываться и формироваться более совершенные методы и формы централизованного регулирования и планирования цен. В августе 1921 г. был создан Комитет цен при Наркомфине, на который возлагалось установление оптовых, а также розничных цен на важнейшие товары, отпускаемые государственными предприятиями. В ценообразовании стали использоваться более точные методы калькулирования. Кооперативам предоставлялось право регулировать розничные цены в соответствии с конъюнктурой рынка <sup>88</sup>.

К числу важнейших мероприятий, создавших необходимые предпосылки для осуществления новой эконо-

<sup>87</sup> Кржижановский Г. М. Десять лет хозяйственного строительства СССР. 1917—1927. М., 1928, с. 88—89.

<sup>88</sup> См. Малафеев А. Н. История ценообразования в СССР (1917—1963). М., 1964, с. 30—31.

мической политики, следует отнести денежную реформу 1922—1924 гг., в результате которой в нашей стране была создана устойчивая советская валюта и стабилизировался уровень цен. На первом этапе проведения реформы не удалось сбалансировать денежные доходы с расходами государства и образовавшийся дефицит пришлось покрывать чрезмерной эмиссией одного из двух новых образцов денег — совзнаков. Параллельно находились в обращении так называемые золотые червонцы с твердым курсом, масса которых строго контролировалась и регулировалась государственным банком. В тех случаях, когда покупательная способность червонцев падала, банк изымал часть их из обращения (выкупал за золото).

В этих условиях на рынке сложились два уровня цен. Один — растущий вместе с эмиссией совзнаков, другой — стабильный, в червонцах. На протяжении двух лет цены в совзнаках на промышленные и сельскохозяйственные товары превышали уровень цен на те же товары, но выраженные в червонцах, в 2900 раз. Лишь после завершения реформы и создания сбалансированной денежной системы с единой твердой валютой произошло выравнивание спроса и предложения на товарном рынке и уровень цен был стабилизирован.

Создав устойчивую денежную систему, сбалансированную с товарной массой в обращении, и овладев тем самым рычагом регулирования общего уровня цен, Советское государство приступило к решению новой острой проблемы ценообразования — к установлению экономически обоснованного соотношения цен на отдельные товарные группы с учетом закона стоимости. Особенно большие отклонения цен от уровня общественно необходимых затрат произошли в обмене товарной продукцией промышленности и сельского хозяйства. Косвенно о размере таких отклонений, выражавших особенности товарно-денежных отношений 1923 г., свидетельствовали данные, полученные при сравнении действовавших в то время цен с ценами 1913 г. Так, цены на ткани в 1923 г. были в 4,2 раза выше довоенных, а цены на зерно и фураж — ниже довоенных на  $\frac{1}{3}$ <sup>89</sup>. Разрыв этих индексов известен в экономической литературе как «ножницы» цен (см. табл. 3).

---

<sup>89</sup> См. Экономическая история СССР. М., 1963, с. 349.

ТАБЛИЦА 3

**«НОЖНИЦЫ» РОЗНИЧНЫХ ЦЕН НА ПРОДУКЦИЮ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ И СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА <sup>90</sup>**  
(в октябре соответствующих лет)

|                                                   | 1923 г. | 1924 г. | 1925 г. | 1926 г. | 1927 г.* |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Разрыв индексов цен соответствующих лет к 1913 г. | 2,80    | 1,44    | 1,27    | 1,31    | 1,10     |

\* сентябрь

Наибольшее нарушение закона стоимости в практике ценообразования того времени приходится на 1923 г., когда товарно-денежные отношения находились еще в стадии восстановления. В промышленности давали себя знать последствия периода натурализации хозяйственных связей, когда издержки производства не принимались во внимание при оценке хозяйственной деятельности: возросли удельные нормы материальных затрат, рост заработной платы обгонял повышение производительности труда, громоздкий управленческий аппарат и высокая стоимость оборудования (часто бездействовавшего), числившегося на балансе предприятий, увеличивали накладные расходы.

С развертыванием товарно-денежных отношений все это обнажилось. Некоторые хозяйственники пытались решать вопросы рентабельности за счет повышения цен. В этом же направлении действовала частная торговля, на долю которой приходилась значительная часть розничного товарооборота.

Иная экономическая обстановка складывалась при реализации продукции сельского хозяйства. Хороший урожай 1923 г. сопровождался снижением издержек производства и увеличением рыночных фондов зерна и других сельскохозяйственных продуктов. При ограниченной покупательной способности городского населения и лимитированном экспорте на продукты сельского хозяй-

<sup>90</sup> См. Итоги десятилетия Советской власти в цифрах 1917—1927. М., 1927, с. 413—416.

ства установились относительно низкие рыночные цены. Тем самым снижались доходы крестьянства, что ограничивало платежеспособный спрос деревни на промышленные товары. Нарушения в соотношении цен тормозили развертывание обмена, вызывали затоваривание как сельскохозяйственной, так и промышленной продукции.

В этот период главное внимание было сосредоточено на вопросах повышения эффективности работы промышленности и снижения ее издержек. Созданные при переходе к нэпу хозрасчетные тресты и объединения оказались наиболее правильной формой для решения подобных задач.

Значительное снижение себестоимости в 1924/25 г., как отмечал Ф. Дзержинский, произошло «за счет улучшения нашего хозяйства, большого сбережения и экономии в топливе, сырье, инструментах, станках, в рабочем времени и накладных расходах»<sup>91</sup>.

Улучшение технико-экономических показателей работы государственной промышленности создало благоприятные возможности для упорядочения системы ценообразования и ликвидации «пожниц» цен. Отпускные и розничные цены на промышленные товары неоднократно пересматривались в сторону снижения. На ряд товаров были введены предельные цены. В цене таких сырьевых продуктов, как руда, лес, уголь, торф, большой удельный вес (иногда до 50—60%) занимала стоимость их перевозки, поэтому активную роль здесь играло понижение железнодорожных тарифов.

Были приняты также меры по стабилизации и снижению издержек розничной торговли. На многие товары вводились обязательные для всех видов торговли этикетные цены. Государственные органы установили новые принципы регламентации торговых накидок. Сначала эти накладки устанавливались в процентах к объему издержек обращения торгующих организаций. Это не стимулировало рациональную организацию торговли и борьбу с потерями. Новые торговые накладки стали устанавливать в процентном отношении к отпускным ценам промышленности, что значительно повысило эффективность регулирования розничных цен.

---

<sup>91</sup> Дзержинский Ф. Э. Промышленность СССР, ее достижения и задачи. М.—Л., 1925, с. 44.

Определенное влияние на ликвидацию «ножниц» оказало также повышение спроса на сельскохозяйственные продукты, особенно значительное на хлеб и технические культуры. Кроме того, были приняты меры по совершенствованию организационных форм торговли, увеличению кредитов на расширение оборотных средств, улучшению работы транспорта. Все это послужило важной предпосылкой для общего подъема народного хозяйства в середине и во второй половине 20-х годов.

Позитивное влияние сбалансированной финансовой и денежной систем проявилось не только в сфере обращения. Укрепилась заинтересованность рабочих и крестьянства в расширении производства за счет повышения производительности труда. Усилилось действие закона стоимости как фактора экономии рабочего времени. Лозунгом дня стало «увеличение производительности труда, расширение производства, удешевление изделий промышленности»<sup>92</sup>.

Рост производительности труда и ресурсов стал основным критерием для оценки хозяйственной деятельности. «Каждый хозяйственник, — говорил Ф. Дзержинский, — должен знать лично врученное ему дело, знать, какова у него производительность, каковы издержки, каковы цены, сравнить с довоенным временем, помня, что он производит для удовлетворения нужд страны, помня о тех задачах, которые страна перед ним ставит...»<sup>93</sup>. Практически повсеместно налажился учет затрат и результатов, контроль за рациональным использованием ресурсов. Тем самым формировались очень важные предпосылки и для перехода к плановому ведению хозяйства.

Поворот к нэпу сопровождался появлением большого числа различных течений в экономической науке, в том числе по вопросам планового управления. При этом четко выделялись две крайние позиции. Мелкобуржуазные экономисты рассматривали товарное производство и закон стоимости как единственный регулятор экономических связей и требовали свертывания и ликвидации зарождающегося механизма планового управления. Так, Б. Бруцкус, опубликовавший в «Экономисте» несколько статей, утверждал, что для социалистической

---

<sup>92</sup> КПСС в резолюциях... т. 3. М., 1970, с. 132.

<sup>93</sup> Дзержинский Ф. Э. Избранные статьи и речи. М., 1947, с. 161.

экономики характерна «суперанархия», что нэп есть конкретный отказ от идеи планового управления.

В другую крайность впали троцкисты, и в частности Е. Преображенский, который отрицал в тех условиях собственное содержание таких категорий, как товар и деньги, и восхвалял инфляцию, рассматривая ее как главное средство перекачки средств из сельского хозяйства. Следует подчеркнуть, что дискуссия по коренным вопросам новой экономической политики велась на фоне довольно слабого знания массами марксистской теории. Политическая экономия социализма в то время еще не сформировалась. Более того, некоторые идеологические работники ее отвергали в принципе.

Так, еще в 1920 г. Бухарин выпустил книгу «Экономика переходного периода», где писал: «Теоретическая политическая экономия есть наука о социальном хозяйстве, основанном на производстве товаров, т. е. наука о неорганизованном социальном хозяйстве... В самом деле, лишь только мы возьмем организованное общественное хозяйство, как исчезнут все основные «проблемы» политической экономии...»

Таким образом, конец капиталистическо-товарного общества будет концом и политической экономии»<sup>94</sup>.

Об уровне изучения теории К. Маркса в те годы в вузах можно судить по воспоминаниям академика А. М. Румянцева, который, поступив в 1923 г. в Харьковский институт народного хозяйства, услышал на первой же лекции от профессора, что тот «признает только одного экономиста — Адама Смита, а из экономистов «марксистского толка» — только Туган-Барановского»<sup>95</sup>. Такие же примерно взгляды господствовали среди профессуры и Московского коммерческого института (ныне МИНХ им. Г. В. Плеханова)<sup>96</sup>.

В. И. Ленин последовательно отстаивал чистоту марксистской теории, решительно боролся с крайностями в трактовке сущности и характера товарно-денежных отношений. Вместе с тем он хорошо понимал двойственную природу рыночных отношений и видел опасность активизации мелкобуржуазных и буржуазных элемен-

---

<sup>94</sup> Цит. по: Ленинский сборник XI, с. 349.

<sup>95</sup> Становление и развитие экономической науки в СССР. М., 1976, с. 91.

<sup>96</sup> См. там же, с. 72.

тов. Поэтому все эти годы он усиленно искал и нашел действенное средство, ограничивающее рыночную стихию, — государственное планирование как важный инструмент активного воздействия политики на экономику.

#### 4. ДИАЛЕКТИЧЕСКОЕ ЕДИНСТВО ПЛАНА И РЫНКА

---

Еще в ноябре 1920 г., убедившись на практике в высоких результатах работы комиссии ГОЭЛРО, В. И. Ленин предложил сделать ее постоянно действующим плановым органом Совнаркома, имеющим широкие полномочия не только по разработке единого хозяйственного плана, но и по экспертизе ведомственных материалов по экономике, анализу различных аспектов развития производства<sup>97</sup>. Однако в связи с реорганизацией Совета труда и обороны (СТО) и сосредоточением в его ведении всех вопросов хозяйственного строительства центральный плановый орган признали целесообразным образовать не при Совнаркоме, а при СТО.

Таким образом, в самый начальный период перехода к нэпу, в феврале 1921 г., была создана Государственная общеплановая комиссия (Госплан), основные задачи которой сводились к следующему:

- разработка единого общегосударственного хозяйственного плана, способов и порядка его осуществления;

- рассмотрение и согласование производственных программ и плановых предложений различных ведомств, а также областных (хозяйственных) организаций по всем отраслям народного хозяйства и установление очередности работ;

- выработка мер общегосударственного характера по развитию знаний и организации исследований, необходимых для осуществления плана государственного хозяйства, а также по подготовке и использованию персонала;

- выработка мер по распространению в широких кругах населения сведений о плане народного хозяйства, о способах его осуществления и формах соответственной организации труда<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 52, с. 1.

<sup>98</sup> См. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 1, с. 199--200.

В тот же день, когда было принято решение об образовании Госплана, В. И. Ленин опубликовал статью «Об едином народнохозяйственном плане», в которой отражены основные требования к стилю работы нового органа управления. «Плановых комиссий, — писал он, — у нас хоть пруд пруди...

Суть дела в том, что у нас не умеют ставить вопроса и живую работу заменяют интеллигентским и бюрократическим прожектерством. У нас были и есть текущие продовольственные и топливные планы. Мы сделали явную ошибку и в тех и в других. Насчет этого не может быть двух мнений... делового и дельного подхода к единому хозяйственному плану у нас не видишь»<sup>99</sup>.

Деловой подход к любой работе, а тем более к плановой зависит от состава людей, которые ее выполняют. Поэтому правильное решение проблемы кадров — это уже наполовину решение всей проблемы. Первоначально в Госплане работало 42 человека, но это были крупнейшие ученые, инженеры, агрономы того времени: Г. М. Кржижановский (председатель), И. Г. Александров, А. В. Винтер, В. Р. Вильямс, И. М. Губкин, Г. О. Графтио, Д. Н. Прянишников, Л. К. Рамзин, С. Г. Струмилин, М. А. Шателен и др. Многие прошли трудную школу ГОЭЛРО и теперь входили в президиум — руководящий орган Госплана. В. И. Ленин советовал Г. М. Кржижановскому создать «архитвердый президиум... Вы должны быть «душой» дела и руководителем *идейным* (в особенности отшибать, отгонять *не тактичных* коммунистов, способных разогнать спецов)...»<sup>100</sup>.

Организационная структура Госплана была построена по принципу сочетания отраслевых и функциональных подразделений. Вначале в его состав входили секции: энергетическая, образованная на основе комиссии ГОЭЛРО (председатель Г. М. Кржижановский), промышленная (председатель А. Н. Долгов), транспортная (председатель И. Г. Александров) и сельскохозяйственная (председатель С. П. Серeda).

Особое место в структуре Госплана занимала подкомиссия плановых предположений текущего года, в состав которой входили все члены президиума и все пред-

---

<sup>99</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 345.

<sup>100</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 52, с. 81.

седатели секции и подкомиссий. По существу она выполняла функции сводного отдела. Наряду с главной своей задачей — согласованием в общегосударственном масштабе плановых разработок наркоматов и ведомств — она занималась многими оперативными хозяйственными вопросами, а также вопросами, вносимыми в СТО, осуществляла его поручения и задания.

Кроме того, во главе с С. Г. Струмилиным действовала комиссия учета и распределения хозяйственных ценностей, рабочей силы и организации труда. Ей подчинялось бюро статистики<sup>101</sup>.

С первых же дней работы перед Госпланом возникли сложные вопросы разграничения функций и налаживания делового сотрудничества с плановыми органами ВСНХ и наркоматов. Существовала опасность занять одну из крайних позиций: ограничиться общим руководством наркоматов или подменить наркоматы в оперативном управлении хозяйством. Организационно эта проблема разрешилась на основе принципа двойного подчинения плановых органов наркоматов — наркому (или его заместителю) и Госплану.

Очень трудным был и вопрос о роли Госплана в условиях функционирования восстановленного внутреннего рынка и развертывания во многом стихийных товарно-денежных отношений. Некоторые работники Госплана, инженеры по образованию и по опыту работы, имели самое общее представление о механизме рынка — закономерностях взаимодействия спроса и предложения, денег, цен, кредита, финансов. Они видели только противоположность рынка и плана и весьма беспокоились за судьбу планирования в условиях нэпа.

В. И. Ленин понимал возможность и необходимость перехода к развернутому товарообмену, поскольку торговля в условиях национализации ключевых точек в народном хозяйстве начинает обслуживать качественно новые производственные отношения, «ибо государственный продукт — продукт социалистической фабрики, обмениваемый на крестьянское продовольствие, не есть товар в политико-экономическом смысле, во всяком случае не только товар...»<sup>102</sup>.

---

<sup>101</sup> См. Протоколы Президиума Госплана за 1921—1922 годы, т. 1, с. 10.

<sup>102</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 43, с. 276.

Учитывая это, Владимир Ильич не только не противопоставлял планирование и развитие рыночных отношений, но и отмечал их диалектическое единство. В своём письме к председателю Госплана Г. М. Кржижановскому по проспекту его книги о теории и практике планирования, а также в связи с перспективами работы в изменившихся условиях В. И. Ленин писал: «...новая экономическая политика *не меняет* единого государственного хозяйственного плана и *не выходит* из его рамок, а *меняет подход* к его осуществлению»<sup>103</sup>.

Организационное формирование плановой системы происходило в очень сложной обстановке. Прежде всего сказывался острый недостаток квалифицированных кадров, преданных делу социалистического строительства. Отсутствовала необходимая информация, не хватало навыков плановой работы, апробированных методов и приемов регулирования народнохозяйственных процессов. А экономическая жизнь кипела, рождая все более сложные формы обобществления производства.

В октябре 1921 г. было принято решение об учреждении Госбанка и о мерах по упорядочению финансов. Развитие кредитных операций способствовало ускорению и расширению товарооборота, а тем самым восстановлению промышленности и торговли. Изменившиеся условия хозяйствования потребовали освоения новых методов целенаправленного регулирования и планового воздействия на движение товаропотоков, на процессы ценообразования, нового подхода к формированию бюджета, к финансированию государственных предприятий. В Госплане была создана финансовая секция, а также подкомиссия по внешней торговле и концессиям.

Для сбора и обобщения необходимых данных работникам Госплана в первый период приходилось самим обрабатывать первичные материалы, опираясь на статистику дореволюционной России, выборочные обследования и экспертные оценки: статистические органы в то время сами переживали период становления. Что же касается основных направлений деятельности Госплана, то сразу же текущие острейшие вопросы обеспечения населения продовольствием, налаживания добычи топлива, работы транспорта выдвинулись на первое место,

---

<sup>103</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 54, с. 101.

Еще в феврале 1921 г. В. И. Ленин предупреждал Г. М. Кржижановского:

«Мы нищие. Голодные, разоренные нищие.

Целый, цельный, настоящий план для нас теперь = «бюрократическая утопия»...

Тотчас, не медля ни дня, ни часа, по кусочкам *выделить важнейшее*, минимум предприятий и их *поставить*»<sup>104</sup>.

Однако для Глеба Максимилиановича нелегко было перестроиться, оторваться от практики сложившейся комиссии по электрификации. Открывая 5 апреля 1921 г. первое, а потому программное заседание президиума Госплана, он подробно остановился на связи работы нового планового органа с деятельностью ГОЭЛРО. «...Нам и впредь, — говорил он, — предстоит идти той же дорогой, по которой шли сотрудники ГОЭЛРО»<sup>105</sup>. Стенограмму этой речи он послал Владимиру Ильичу и немедленно получил от него указания весьма решительного характера:

«Г. М.!

Возвращаю Вашу речь.

Главный недостаток ее: слишком много об электрификации, слишком мало о *текущих* хозяйственных планах.

Не на том сделано главное ударение, на чем надо.

Когда я имел перед собой коммунистических «вумников», кои, не читав книги «План электрификации» и не поняв ее значения, болтали и писали глупости о плане вообще, я должен был носом тыкать их в эту книгу, ибо иного плана серьезного нет и быть не может.

Когда я имею перед собой *писавших* эту книгу людей, я бы стал *носом* тыкать их *не* в эту книгу, а *от нее* — в вопросы *текущих* хозяйственных планов»<sup>106</sup>.

Через три месяца он вновь возвращается к вопросу о необходимости ориентации плановой работы в очень сложных условиях 1921 г. на решение первоочередных, конкретных проблем восстановления народного хозяйства. Под таким углом зрения В. И. Ленин предлагал сделать реальные расчеты баланса хлебных и топливных

---

<sup>104</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 52, с. 76.

<sup>105</sup> Протоколы Президиума Госплана за 1921—1922 годы, т. 1, с. 33.

<sup>106</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 52, с. 123.

ресурсов и наладить производство на ограниченном числе предприятий по важнейшим отраслям промышленности. Чтобы осуществить эту задачу, он считает необходимым засадить 70% членов Госплана за работу по 14 часов в сутки — «пусть наука потерпит: пайки дали хорошие, надо заставить работать»<sup>107</sup>.

В 1921 г. Госплан завершил разработку продовольственного плана, точнее сказать, хлебного баланса страны, увязанного с системой продовольственного снабжения населения. В. И. Ленин придавал ему большое организационное значение и был против каких-либо корректировок. Как вспоминает Я. И. Гиндин после принятия этого плана на заседании СТО, «при рассмотрении любого продовольственного вопроса Владимир Ильич всегда обращался к этому утвержденному плану, спрашиваясь, предусмотрен ли данный вопрос в нем, и требуя все время полной увязки с планом. И нужны были большие усилия и очень солидные мотивы, чтобы склонить иногда Владимира Ильича к тому или иному отступлению от этого плана или внесению в него каких-либо изменений»<sup>108</sup>.

Много внимания Госплан уделял в это время восстановлению промышленности. Важно было наладить работу хотя бы важнейших предприятий. В. И. Ленин предложил, чтобы каждый из работников Госплана следил и помогал в работе примерно 30 крупным предприятиям. «Следить неослабно, это значит *отвечать* головой за рациональное употребление топлива и хлеба, за максимум заготовки того и другого, максимум подвоза, экономии топлива (и в промышленности и ж. д. и т. д.)...»<sup>109</sup>

В 1922 г. Госплан составил план по производству и распределению металла, резины и сахара. Это были весьма приближенные расчеты. Весной того же года Госплан подготовил материалы для Генуэзской конференции, в основу которых были положены первые плановые наброски перспектив развития всей промышленности и общих масштабов необходимого капитального строительства. В 1922—1923 гг. составляется детальный план восстановления сельского хозяйства в районах, пострадавших от голода. Данный план был утвержден Советом труда и

---

<sup>107</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 64.

<sup>108</sup> Воспоминания о В. И. Ленине, т. 4. М., 1979, с. 158.

<sup>109</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 64.

обороны и много лет служил отправным документом в работе по подъему и рационализации сельского хозяйства.

Первыми крупными разработками Госплана в финансово-бюджетной области было составление 9-месячного бюджета в твердых рублях на 1922 г., а также обоснование и расчет специального индекса, позволявшего переводить текущие цены в довоенные. Последующие два года уходят на выработку годовых бюджетных планов, которые скромно назывались ориентировочными<sup>110</sup>.

Таким образом, несмотря на большую загруженность по выполнению оперативных заданий правительства, Госплан в сравнительно сжатые сроки осваивал методы текущего планирования промышленности, сельского хозяйства, транспорта и финансов. Вместе с тем Госплан работал и над стратегическими проблемами, в том числе и над реализацией плана ГОЭЛРО.

Приходилось преодолевать различные трудности и психологического, и экономического характера. В частности, не хватало финансовых средств, общая экономическая обстановка в 1921 г. сильно обострилась в связи с неурожаем, охватившим обширную зону Поволжья. О тех крутых изменениях, которые претерпели планы из-за засухи 1921 г., вспоминал Л. Б. Красин: «...значение внешней торговли при начале наших заграничных сношений сводилось первоначально к срочному снабжению нашего транспорта и главнейших отраслей добывающей промышленности наиболее необходимыми материалами, запасными частями и инструментом... Основная директива, в утверждении которой участвовал Владимир Ильич, состояла в том, чтобы закупать только орудия и средства производства, сводя к минимуму закупку предметов потребления.

Катастрофическая засуха 1921 года, голод на Волге и в других областях, явившийся ее результатом, заставили в корне изменить эту директиву. Когда я летом 1921 года приезжал из Лондона в Москву и пришел к Владимиру Ильичу в его кабинет, я застал его в тревожном настроении, он все время поглядывал на знойное, раскаленное небо, очевидно в ожидании, не появится ли наконец долгожданное дождевое облако, и много раз

---

<sup>110</sup> См. *Кржижановский Г. М. Избранное*, с. 425.

спрашивал меня: «А сможем ли мы закупить за границей хлеб? Пропустит ли хлеб в Россию Антанта?»

Весь наш импортный план был опрокинут, и по возвращению в Англию пришлось в больших размерах организовать закупку хлеба и семян, разумеется за счет золотого запаса, так как вывоза у нас в то время еще почти никакого не было»<sup>111</sup>.

Тем не менее когда на заседании Совета труда и обороны в 1921 г. встал вопрос о выделении валютных ассигнований на закупку за границей первых турбин для Волховской ГЭС, В. И. Ленин внес предложение выделить необходимые средства, и Волхов получил 6,5 млн. рублей золотом<sup>112</sup>. В августе того же года, когда Волховская стройка оказалась в критическом положении, Г. О. Графтио обратился к В. И. Ленину за помощью. Владимир Ильич фактически спас тогда Волховстрой, добившись немедленного отнесения его к разряду внеочередных строительных объектов. Виновные за создавшуюся критическую ситуацию были отданы под суд.

Внимательно следил Владимир Ильич и за ходом строительства других электростанций. Он решительно действовал там, где обстоятельства того требовали. Сохранились многочисленные телеграммы и записки Владимира Ильича в различные ведомства с предписанием и просьбами обеспечить рабочую силу для электростроек, своевременно финансировать их и поставлять оборудование, снабжать строительными материалами, фуражом, аккуратно и быстро перевозить все это к месту работ. Много внимания уделял он условиям жизни строителей. Так, по его личному распоряжению на стройку Каширской ГРЭС был направлен врач, организована медицинская помощь. Для подсобного хозяйства было выделено 20 коров: молоко шло на питание детей и больных. В бывшем помещичьем имении организовали дом отдыха — первый в те годы. Было отпущено 100 брезентовых палаток большого размера, что позволило лучше расселить рабочих.

Благодаря личной поддержке Владимира Ильича Каширская ГРЭС, использовавшая подмосковный низкосортный уголь, вошла в строй уже в 1922 г. Тогда же была пущена и ГРЭС «Уткина заводь» в Петрограде, ра-

---

<sup>111</sup> Ленин у руля Страны Советов, т. 2. М., 1980, с. 163—164.

<sup>112</sup> См. там же, с. 60.

ботавшая на торфе. Завершилось сооружение первой на Урале Кизеловской ГРЭС, а также Нижегородской и Шатурской электростанций. В Грузии при активной помощи главы Советского правительства развертывалось сооружение Земо-Авчальской ГЭС под Тбилиси, а в Армении — Ереванской ГЭС. Неподалеку от Ташкента строилась Бо-Суйская ГЭС. Несмотря на огромную занятость, Владимир Ильич нашел время принять автора проекта Днепрогэса профессора И. Г. Александра и ознакомиться с его предложениями.

Таким образом, дело электрификации страны двигалось вперед. Поначалу необходимо было восстановить, пустить и электрокустовать (создать единую электросеть) действовавшие до революции электростанции (см. табл. 4).

ТАБЛИЦА 4

ТЕМПЫ РОСТА МОЩНОСТИ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ  
И ПРОИЗВОДСТВА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ <sup>113</sup>  
(1913 г. = 1)

|                                | 1916 г. | 1921 г. | 1922 г. | 1923 г. | 1924 г. | 1925 г. |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Мощность                       | 1,1     | 1,1     | 1,1     | 1,2     | 1,2     | 1,3     |
| Производство<br>электроэнергии | 1,3     | 0,3     | 0,4     | 0,6     | 0,8     | 1,5     |

В начале 20-х годов основное внимание было направлено на то, чтобы освоить мощности, т. е. пустить в эксплуатацию уже имевшие электростанции и наладить их снабжение топливом.

Направляло и координировало эти работы Главное электротехническое управление при ВСНХ во главе с В. В. Куйбышевым. При управлении действовал Центральный электротехнический совет (ЦЭС) и Плановая комиссия по электрификации (Электроплан) <sup>114</sup>. Общее планирование и по существу руководство электрификацией в масштабе всей страны осуществлял Госплан. Для мобилизации дополнительных ресурсов финансирования строительства районных электростанций создавались

<sup>113</sup> См. Промышленность СССР. М., 1957, с. 172.

<sup>114</sup> См. Краткий обзор состояния электрохозяйства России к 1923 г. М., 1923, с. 24.

акционерные общества, членами которых являлись как государственные учреждения, так и кооперативные товарищества, заинтересованные в получении электроэнергии.

Так, в конце 1922 г. было основано акционерное общество «Электрокредит», членами которого были Главэлектро (ВСНХ), Наркомзем, Главное управление коммунального хозяйства, Центросоюз и другие организации, в том числе мелкие кооперативы. Частные фирмы по уставу в общество не допускались<sup>115</sup>.

Основной капитал «Электрокредита» в 1923 г. составил 0,5 млн. рублей золотом. Он был использован для финансирования местной электрификации: в 1923 г. были выданы ссуды Союзкартофелю, Угодско-Заводскому, Лосиноостровскому, Ярыгинскому и некоторым другим сельскохозяйственным товариществам, а также специализированным товариществам по электрификации отдельных деревень и сел.

Примером активизации местной инициативы в деле электрификации хозяйства может служить специальное постановление третьего съезда представителей каменноугольной промышленности Донбасса (сентябрь 1922 г.), которое предлагало сметы по электроустановлению, как важнейшему мероприятию, направленному на возрождение Донбасса, включать в общую смету по развитию хозяйства Донецкого бассейна. Управление государственной каменноугольной промышленности Донбасса, заключив договор с Главэлектро о быстрейшем осуществлении электрификации крупнейших угольных предприятий, обязалось финансировать все работы в данной области и предоставлять необходимое оборудование.

В этих условиях Госплану приходилось уделять все больше времени и внимания финансовым вопросам, денежному обращению и ценообразованию, тем более что попытки перейти к твердой валюте и сбалансированным финансам в 1921 и в первой половине 1922 г. успеха не имели. Государственный бюджет на 1922 г., имевший характер ориентировочного плана доходов и расходов, сбалансировать не удалось, так как не были созданы устойчивые и достаточно емкие источники поступления средств в его доходную часть, в то время как расходы неуклонно

---

<sup>115</sup> В мае 1924 г. Электрокредит был преобразован в Электробанк, основной задачей которого явилось финансирование местного электростроительства.

росли. Возникли трудности с финансированием государственного сектора, пришлось прибегнуть к дополнительной эмиссии денег. Рынок отвечал на это, как уже отмечалось, галопирующим ростом цен, выраженных в новой валюте — совзнаках.

В таких условиях разгорелась острая дискуссия о путях выхода из создавшегося положения. Концепция Наркомфина состояла в том, чтобы резко сократить бюджетные расходы на развитие государственного сектора. Казалось бы, она правильно ориентировала хозяйственников на жесткий режим экономии. Однако на практике дело часто сводилось к механическому свертыванию ассигнований важнейшим отраслям народного хозяйства без глубокого анализа фактического положения дел и учета народнохозяйственной значимости отдельных производств для восстановления разрушенной экономики. Например, сокращение дотаций угольной промышленности при сохранении твердых цен на уголь повлекло за собой падение реальной заработной платы шахтеров, многие из которых стали увольняться и уходить в деревню<sup>116</sup>.

В это же время Наркомфин предложил резко урезать смету (финансирование) транспорта на 1922 г. в таких размерах, что это означало закрытие многих железнодорожных линий и нарушение тем самым важных межхозяйственных связей. Яркой иллюстрацией сложившегося положения служит телеграмма С. Орджоникидзе, направленного в Донбасс во главе комиссии ЦК партии: «Донецкая дорога благодаря плохого снабжения, невыплаты жалования и полного отсутствия дисциплины развалена, напоминает 18-й год. При таком состоянии дороги и недостатке подвижного состава нельзя думать о вывозе 100 млн. пудов угля, находящегося на поверхности. Уголь горит, что вызывает деморализацию шахтеров»<sup>117</sup>.

Госплан, поддержанный промышленными ведомствами и НКПС, выдвинул свою концепцию выхода из финансового кризиса, суть которой состояла в том, чтобы максимально увеличить приток средств в доходную часть бюджета, прежде всего за счет подъема сельского хозяйства, роста промышленного производства, увеличения до-

---

<sup>116</sup> См. Протоколы Президиума Госплана за 1921—1922 годы, т. 2. М., 1979, с. 76—77, 83.

<sup>117</sup> Орджоникидзе З. Г. Путь большевика. М., 1967, с. 383.

ходов от транспорта, упорядочения налоговой системы, при одновременном проведении комплекса мер по экономии финансовых и материальных ресурсов, укреплению хозяйственного расчета, экономии расходов в государственном аппарате.

Все мелкие и средние государственные предприятия были сняты с централизованного снабжения и переведены на самокупаемость. Крупные предприятия разделены на две группы: первая группа временно осталась на бюджете государства, ее продукция реализовывалась внутри национализированного сектора. Лишь те товары, которые не находили спроса, могли продаваться на рынке. Чистая прибыль передавалась государству.

Вторая группа крупных предприятий снималась с государственного снабжения и переводилась на полный хозрасчет. Она получила право продавать свою продукцию на рынке, в первую очередь государственным и кооперативным предприятиям. Потребности в сырье, материалах, топливе они обеспечивали самостоятельно путем закупок на свободном рынке.

Все эти меры способствовали укреплению финансов государственной промышленности (см. табл. 5) <sup>118</sup>.

Для управления и регулирования товарно-денежных и финансовых отношений в новых условиях Госплан внес ряд изменений в свою организационную структуру: при бюджетно-финансовой секции был создан отдел по организации хозрасчета, одна из функций которого состояла в том, чтобы следить за изменением покупательной способности рубля и исчислять общественный индекс изменения цен. Опыт работы в этой области помог в последующем при переходе к твердой валюте — золотому рублю.

Овладев методами и инструментарием для анализа конъюнктуры рынка, денежного обращения и финансов, Госплан стал реально контролировать эмиссию денег. В конце 1922 г. были введены в оборот новые деньги — банкноты, обеспеченные золотом, — червонцы, а в середине 1924 г. переход на твердую валюту был завершен.

Все эти мероприятия заложили прочный фундамент для постепенного усиления целенаправленного воздействия государственного планирования на отдельные от-

---

<sup>118</sup> См. *Квининг Эм.* Очерки развития промышленности СССР. 1917—1927, с. 139.

ТАБЛИЦА 5  
**ВАЖНЕЙШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ**  
**ГОСПРОМЫШЛЕННОСТИ (в млн. руб.)**

|                                            | 1922/23<br>г. | 1923/24<br>г. | 1924/25<br>г. | 1925/26<br>г. | 1926/27<br>г. |
|--------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Прибыли                                    | 146           | 214           | 521           | 676           | 680           |
| Убытки*                                    | 50            | 84            | 63            | 66            | 80            |
| Чистая прибыль                             | 96            | 130           | 458           | 610           | 600           |
| Амортизация                                | 145           | 170           | 277           | 360           | 398           |
| Итого накопления                           | 241           | 300           | 735           | 970           | 998           |
| Изъятие в бюджет                           | 10            | 66            | 169           | 259           | 415           |
| Финансирование из бюджета                  | 140           | 110           | 125           | 325           | 505           |
| Прирост краткосрочного банковского кредита | 155           | 294           | 445           | 240           | 325           |
| Некоммерческий кредит (сальдо)             | 55            | 153           | 110           | 166           | 73            |
| Всего накоплено и привлечено со стороны    | 581           | 791           | 1 255         | 1 467         | 1 536         |
| Из них обращено:                           |               |               |               |               |               |
| на капитальные работы                      | 120           | 209           | 385           | 811           | 1 090         |
| в оборотные средства                       | 461           | 582           | 870           | 656           | 446           |

\* Убыточными оставались некоторые металлургические, химические, угольные предприятия, отпускаявшие свою продукцию по твердым ценам внутри государственного сектора.

расли, затем на группы смежных отраслей и, наконец, на все народное хозяйство. «Возникший в обстановке голода и хозяйственной разрухи, Госплан, — писал В. Куйбышев, — постепенно переходил от планирования «по кусочкам», планирования того, что пустить в ход, какие предприятия, в какой последовательности, — к составлению народнохозяйственных планов, сперва годовых, а затем и перспективных»<sup>119</sup>.

Известно, что сердцевину народнохозяйственного плана составляют сбалансированные межотраслевые связи и пропорции. Госплан развернул работу по подготовке планового баланса народного хозяйства, включающего в себя важнейшие межотраслевые потоки продукции. На основе таких расчетов уже в 1923 г. была сделана первая

<sup>119</sup> Куйбышев В. В. Избранные произведения. М., 1958, с. 266.

попытка составления перспективного народнохозяйственного плана.

По мере отработки методики составления плановых балансов все острее чувствовалась ограниченность информационной базы. С целью получения более достоверных данных о реальных связях между отдельными отраслями Советское правительство в июле 1924 г. поручило ЦСУ составить отчетный баланс народного хозяйства за 1923/24 г. В сравнительно короткий срок такой баланс был составлен и опубликован<sup>120</sup>.

Этот баланс был еще далеко не совершенным, не содержал таких важных показателей, как национальный доход и накопление. Однако в нем содержалась количественная характеристика производства, распределения и потребления общественного продукта, т. е. отражалась его структура. Решить задачу удалось с помощью так называемого шахматного баланса, получившего в последующем свое развитие в форме межотраслевого баланса производства и использования продукции.

Повышению качества и надежности балансовых работ способствовали также широко развернувшиеся после перехода к нэпу составление и анализ калькуляций себестоимости важнейших видов промышленной продукции, представляющей соответствующие отрасли.

Налаживание достоверного учета и углубленной аналитической работы послужило важной предпосылкой подъема народнохозяйственного планирования на более высокую ступень. Были сделаны расчеты прогнозного характера по развитию отдельных отраслей народного хозяйства на пятилетний период. Госплан разработал сбалансированные контрольные цифры на 1925/26 г., что явилось важной вехой в формировании общегосударственного планирования как реально действующей системы. В это же время был составлен сводный проект пятилетнего плана, который, однако, потребовал значительной доработки и уточнения. «Настоящее планирование, — считал Ф. Э. Дзержинский, — должно заключаться в том, чтобы каждая низовая ячейка, от самой низшей до самой верхней, руководствовалась бы ясной и определенной мыслью, как вывести наш корабль на правильный путь, чтобы он не поколебался и не наклонялся»<sup>121</sup>.

<sup>120</sup> См. Баланс народного хозяйства Союза ССР 1923—1924 гг. М., 1926.

<sup>121</sup> Дзержинский Ф. Э. Избранные статьи и речи, с. 310.

Интенсивное развитие методологии и накопленный опыт позволили во второй половине 20-х годов приступить к перспективному планированию социалистической экономики. Подводя итоги первых лет деятельности Госплана, Г. М. Кржижановский подчеркивал: *«Фактический рост планового режима в нашем хозяйстве проистекал не только и не столько в порядке усовершенствования теоретических схем планирования путем кабинетной работы специалистов и теоретиков, а путем действительной смычки плановой работы с фактической работой многочисленного кадра хозяйственников, стоящих непосредственно в самой гуще советской хозяйственной практики»*<sup>122</sup>.

## 5. ВНЕДРЕНИЕ НАУЧНЫХ ОСНОВ В ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

---

Важной частью ленинской теории планового управления социалистической экономикой и вместе с тем органическим элементом новой экономической политики был перевод организации труда и производства на научную основу. Это был наиболее быстрый и экономичный путь к устранению неразберихи, налаживанию дисциплины и упорядочению связей по кооперации как в рамках предприятий, так и всего народного хозяйства, а следовательно, и кратчайший путь к повышению эффективности производства.

В те годы в стране не было ни материальных, ни финансовых возможностей для механизации труда и повышения уровня его энерговооруженности. В сложившихся условиях основным источником роста производительности мог быть организационный фактор. Поэтому В. И. Ленин выдвинул четкий лозунг: «Наш способ борьбы — это организация». Данный вопрос он рассматривал как самый главный, коренной, злободневный<sup>123</sup>.

Организационная структура, т. е. внутреннее строение производства, представляет собой исходную форму соединения вещественных и личных факторов, образующих в совокупности производительные силы. Их качество во

---

<sup>122</sup> Кржижановский Г. М. Десять лет хозяйственного строительства СССР. 1917—1927, с. 117.

<sup>123</sup> См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 147, 502.

многое зависит от качества организации, которая вносит необходимый порядок в технологические, а также экономические связи между участниками комбинированного труда.

Многочисленные примеры из практики убедительно подтверждают правильность теоретического положения о том, что высокая степень упорядочения (согласованности) структуры, а также экономических отношений между отдельными звеньями производственного организма — исходная предпосылка экономии ресурсов, прежде всего рабочего времени. Этим объясняется тот особый интерес, который постоянно проявляет наука управления к организационным отношениям, т. е. к тем устойчивым связям между отдельными звеньями общественного производства, которые формируют его организационную структуру и придают кооперации труда необходимую завершенность.

Организационные взаимосвязи могут проявляться в хозяйственной практике только через сознательные формы. В. И. Ленин придавал огромное значение тому, чтобы внедрить научные основы в формировавшиеся организационные отношения. Еще весной 1918 г. он подчеркивал, что «во всякой социалистической революции, после того как решена задача завоевания власти пролетариатом... выдвигается необходимо на первый план коренная задача создания высшего, чем капитализм, общественного уклада, именно: повышение производительности труда, а в связи с этим (и для этого) его высшая организация»<sup>124</sup>.

Для проведения исследований в области научной организации труда в начале 1920 г. были созданы Институт экспериментального изучения живого труда при Наркомате труда, другие аналогичные учреждения. Вскоре образуется Центральный институт труда (ЦИТ) при ВЦСПС во главе с А. К. Гастевым. В. И. Ленин обстоятельно беседовал с ним, направлял его деятельность. «Это было 3 июня 1921 года, — вспоминает А. К. Гастев. — Я был вызван к часу дня. Еще проходя через приемную Совнаркома, я увидел, что на стене было вывешено «Как надо работать» (цитовская памятка). В кабинете ровно в час Владимир Ильич уже ждал. В первый же момент он буквально облил своим радушием, реальную теплоту которого многие и не знают...

---

<sup>124</sup> Там же, с. 187.

...Владимир Ильич припомнил наши встречи, которые предшествовали настоящему разговору, и указал, что вопросы организации труда это есть самое главное, которое нужно теперь проводить, а потом начал говорить о том, что дело надо обставить хорошо, что условия для работы надо создать приличные, что оборудовать нужно так, как это нужно для Советской трудовой республики»<sup>125</sup>.

В Положении об институте говорилось, что ЦИТ, являясь исследовательским и практическим центром НОТ в производстве, имеет целью изучение, разработку и проведение в жизнь методов рационализации труда, средств труда и аппарата управления. Он получил широкие права, в том числе право непосредственного обращения в правительство, право созыва всероссийских съездов для координации работ по НОТ в общегосударственном масштабе. Поначалу условия для работы были весьма нелегкими. А. К. Гастев писал: «У меня есть сотрудник, исполняющий ценнейшую работу, который ходит буквально без подметок, ни один из сотрудников не имеет комнаты»<sup>126</sup>.

Время было трудное, тем не менее В. И. Ленин обратился с письмом в Наркомфин, в котором выразил свое заинтересованное отношение к новому научному направлению:

«Хочется мне помочь товарищу *Гастеву*, заведующему Институтом труда.

Ему надо на 0,5 миллионов золотом прикупить. Этого, конечно, теперь мы не можем...

Подумайте, узнайте точнее и постарайтесь исхлопотать ему известную сумму. Такое учреждение мы все ж таки, и при трудном положении, поддержать должны»<sup>127</sup>.

Центральный институт труда оправдал эту заботу. В короткое время он превратился в весьма крупный по тем временам исследовательский, учебный и конструкторский центр. Его основные функции состояли в разработке, пропаганде и внедрении в жизнь принципов научной организации труда, рационализации производства и управления. Институт имел многочисленные филиалы по всей стране, в том числе непосредственно на предприя-

---

<sup>125</sup> Научная организация труда и управления. М., 1966, с. 77.

<sup>126</sup> *Гастев А. К.* Трудовые установки. М., 1973, с. 8.

<sup>127</sup> *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 52, с. 244—245.

ниях, готовил инструкторов по НОТ, издавал журнал «Организация труда», разрабатывал методические пособия, модели, схемы. В его стенах создавались новые образцы инструмента и даже станков. При этом «ЦИТ стремился насадить всюду мелких рассыпанных организаторов, которые заразили бы текущую действительность неумолчной работой, постоянным творчеством, иногда в хороших условиях, иногда в невыносимо скверных»<sup>128</sup>.

Кроме ЦИТ в стране были созданы десятки других институтов, лабораторий, секций по научной организации труда. Среди них особенно выделялась секция при Высшем техническом комитете НКПС. Возглавлявший этот наркомат Ф. Э. Держинский постоянно следил и живо интересовался работами в области НОТ, привлекал специалистов к анализу организации транспортных перевозок, рационализации ремонта и использования вагонов и паровозов<sup>129</sup>.

Летом 1923 г. было созвано Особое совещание по научной организации работ на транспорте при НКПС (ЦНОРТ) во главе с П. М. Керженцевым. В этот же период он возглавил широко известную в то время лигу «Время»<sup>130</sup>, которая по существу была вторым крупным научно-практическим центром по изучению организационных отношений, имевшим свой печатный орган — журнал «Время». Между ним и Центральным институтом труда, который возглавлял А. К. Гастев, возникло соревнование, даже соперничество, которое в конечном счете способствовало интенсивному развитию и специализации знаний о рациональной организации трудовых процессов, о целенаправленной координации и регулировании коллективного труда в масштабе предприятия, а затем отрасли, региона и народного хозяйства.

Таким образом, в целом теория управления в середине 20-х годов выступала прежде всего в форме науки об организации труда, т. е. как система знаний о рациональном соединении важнейших элементов производительных сил и их экономном движении как единой целостной системы.

---

<sup>128</sup> Научная организация труда и управления, с. 84.

<sup>129</sup> См. Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк. М., 1973, с. 95 и др.

<sup>130</sup> Позже она стала называться «Лига НОТ».

На первом этапе определенное влияние на развитие этой науки оказали работы А. Богданова, а также «классиков» капиталистического менеджмента — Ф. Тейлора, супругов Ф. и Л. Гилбрет, представителя французской школы А. Файоля и др.

В годы первой мировой войны А. Богданов написал книгу «Всеобщая организационная наука», в которой изложил теорию строения структур и систем, классифицировал типы организации и обосновал общие закономерности их развития. После Октябрьской революции эта книга была переиздана в СССР. Его метод исследования близок к современному методу системного анализа. А. Богданов считал, что независимо от задачи (практической, познавательной, эстетической) она складывается из определенной суммы *элементов*, ее «данных»; сама же ее постановка зависит от того, что наличная комбинация этих элементов не удовлетворяет то лицо или коллектив, который выступает как действенный субъект в этом случае. «Решение» сводится к новому сочетанию элементов, которое «соответствует потребности» решающего, его «целям», понимается им как «целесообразное». Понятия же «соответствие», «целесообразность» — всецело *организационные*, а это значит: выражающие некоторое повышенное, усовершенствованное соотношение, чем то, которое имелось раньше.

Ошибочен здесь не метод разложения системы на отдельные элементы и изменения их структуры для достижения намеченных целей, а трактовка содержания и значения этого метода. Автор все сводит к организационным отношениям и не видит их связи с закономерностями развития ни производительных сил, ни производственных отношений. Тем самым нарушается сам принцип системности подхода.

Такая односторонность таила в себе опасность возникновения многих ошибок в хозяйственной практике, которая никогда не сводилась только к организации. Эту опасность видел и понимал Ф. Э. Дзержинский. «Мы страдаем организационным фетишизмом... — писал он. — Нам кажется достаточным взять карандаш и начертить генеалогическое дерево с развернутыми кружками. Поставить там кружок, тут кружок, один кружок этим ведает, другой кружок другим ведает, третий — третьим и т. д., и вот, нарисовав картину, организовали. При этом организационном фетишизме, при этом бюрократизме стирают-

ся живые люди», между тем «не учреждения работают, а люди работают в учреждениях. Центр тяжести должен заключаться в ответственности работающих, в противопоставлении организационному фетишизму живых людей, ответственных людей...

Мы должны ввести личную ответственность, чтобы было известно, кто чем занимается, что изучает и за что отвечает, в какой мере»<sup>131</sup>.

Достаточно полную характеристику двойственности учений буржуазных «классиков» по вопросам организации труда дал В. И. Ленин на основе анализа работ Ф. Тейлора. «...Система Тейлора, — писал он, — как и все прогрессы капитализма, — соединяет в себе утонченное зверство буржуазной эксплуатации и ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильнейших приемов работы, введения наилучших систем учета и контроля и т. д.»<sup>132</sup>. Владимир Ильич ставил задачу перенять все действительно ценное из завоеваний европейской и американской науки в этой области. Исследования советских ученых следовали этим указаниям Ильича. Их работы были направлены прежде всего на то, чтобы помочь выработать правильные приемы трудовой деятельности, освоить наиболее экономные способы движений, навести элементарный порядок на рабочем месте, в цехе, на предприятии, в учреждении.

В этом отношении весьма характерны правила «Как надо работать», предложенные А. К. Гастевым:

«Работаем ли мы за канцелярским столом, пилим ли напильником в слесарной мастерской, или, наконец, пашем землю — всюду надо создать трудовую выдержку и постепенно сделать ее привычкой.

Вот первые основные правила для всякого труда:

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работ продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться, не суетиться и не искать нужного среди ненужного.

<sup>131</sup> Дзержинский Ф. Э. Избранные статьи и речи, с. 355—358.

<sup>132</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 189—190.

4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно все это находить наобум.

5. За работу никогда не надо браться круто, сразу, не срываться с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело потом сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говорится, зарежешь, и работу «запорешь». После крутого начального порыва работник скоро сдаст; и сам будет испытывать усталость и работу будет портить.

6. По ходу работы иногда надо усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вопиющего, или чтобы взять что-нибудь сообща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.

7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, приступами портит и человека и работу.

8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными; чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепу.

9. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдыхи редкие, но равномерные.

10. Во время самой работы не надо кушать, не пить чай, пить в крайнем случае только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в рабочие перерывы, чем во время самой работы.

11. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и приняться снова опять-таки тихо; даже нарочно замедлять, чтобы себя выдержать.

12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, снести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.

13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.

14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут обязательно надо «вытерпеть», так сказать, привыкнуть к успеху, смять свое удовлетворение, сделать его внутренним; а то в другой раз в случае неудачи получится «отравление» воли и работа опротивеет.

15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начинать снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.

16. По окончании работы надо все прибрать: и работу, и инструмент, и рабочее место; все положить на определенное место, чтобы, принимаясь снова за работу, можно было все найти и чтобы самая работа не противела»<sup>133</sup>.

---

<sup>133</sup> Гастев А. К. Как надо работать. М., 1972, с. 33—34.

Начав с анализа и рационализации трудовой деятельности на отдельном рабочем месте и перейдя затем к совершенствованию организации производства в рамках предприятия, исследователи НОТ довольно быстро расширили масштабы своего влияния до рамок всего общественного производства и управления. «...Главное качество, которое требуется от работника по научной организации труда, — это крайняя бережливость, бережливость материала и бережливость человеческой энергии. А ведь такая бережливость, — подчеркивал А. К. Гастев, — может быть проведена *где угодно*»<sup>134</sup>.

Саму организационную работу П. М. Керженцев трактовал как целую программу действий, направленную на решение определенной задачи (производственной, экономической или социальной) и состоящую из семи основных элементов:

«1. *Цель*. (В чем состоит цель или задание работы?)

2. *Типы организации*. (Какая форма организации является наиболее подходящей для выполнения намеченной работы?)

3. *Методы*. (Какими организационными методами можно будет добиться намеченной цели?)

4. *Люди*. (При помощи каких лиц и при использовании какой людской силы будет производиться работа?)

5. *Материальные средства*. (Какие материалы нужны для выполнения работы? И какие орудия нужно применить для обработки материала по намеченным методам?)

6. *Время*. (В течение какого времени работа может и должна быть выполнена? Сколько времени потребуется на выполнение каждой отдельной операции? В какой последовательности должны быть проведены все операции, на которые можно расчленить данную работу?)

7. *Контроль*. (Каким образом вести учет работы и организовать действенный контроль над ее выполнением?)»<sup>135</sup>.

Теория научной организации труда в СССР по-новому подошла и к проблеме стимулирования, подчеркивая важность для роста производительности труда не только материального поощрения, но и социального продвижения работника. «...Наш установочный подход позволит

---

<sup>134</sup> Научная организация труда и управления, с. 99.

<sup>135</sup> Керженцев П. М. Принципы организации. Избранные произведения. М., 1968, с. 35.

заражать работника не только перспективой премии, которая дает ему определенную прибавку к получаемому вознаграждению, но наша система может заразить его постоянной *жаждой повышения квалификации* и уже на основе этого повышения он будет получать более чувствительное вознаграждение, чем премия.

Конкретно это дело мы представляем следующим образом ... в конце определенного периода, например года или полгода, он должен иметь *возможность показать* успехи в своем квалификационном движении... В этом должны быть заинтересованы как инструктор, который должен будет получать определенное вознаграждение соответственно коэффициенту повышения квалификации подчиненных ему работников, так и работники...

Каждый рабочий должен знать, что в перспективе он может быть рабочим высокой квалификации. Каждый старший должен знать, что в перспективе он может быть мастером, каждый мастер может быть с течением времени заведующим производством, а заведующий производством может быть директором. Получается *социальная динамика*, которая должна заразить заводские рабочие массы жаждой технического совершенства»<sup>136</sup>.

Постоянно совершенствовались организационные отношения и структура государственного и партийного аппарата, которые опирались на достижения науки. «Владимир Ильич, — вспоминала Н. К. Крупская, — все время усиленно думал о новых формах управления. Он думал о том, как организовать такого рода аппарат, которому чужд был бы дух бюрократизма, который умел бы опираться на массы, организовывать их в помощь своей работе, умел растить на этой работе нового типа работников...»<sup>137</sup>. Внедрение научной организации начинается с налаживания порядка и внедрения делового стиля работы руководителя, а также коллективных органов управления. При этом В. И. Ленин особенно выделял и подчеркивал принцип ответственности как «основной принцип управления»<sup>138</sup>.

Важное значение он придавал и таким качествам, как высокая дисциплина и заинтересованное отношение к делу, умение выделить главное, основное для решения

---

<sup>136</sup> Гастев А. К. Трудовые установки, с. 154.

<sup>137</sup> Ленин у руля Страны Советов, т. 1, с. 33.

<sup>138</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 52, с. 23.

проблемы, краткость и логичность изложения сути вопроса, будь то устное выступление, подготовка справочных материалов или проекта решения. Это относилось к работе всех звеньев и уровней управления, включая и заседания Совнаркома. «Ровно в 6 часов, — вспоминал нарком здравоохранения Н. А. Семашко, — когда обычно начиналось заседание СНК, открывалась дверь сзади простого деревянного кресла председателя и входил из своего кабинета товарищ Ленин. Все наркомы бывали уже налицо: Ленин поддерживал строгую трудовую дисциплину...

Он заботился об обстановке заседания — о том, чтобы оно дало при наименьшей затрате сил максимальные результаты. Забота о чистоте воздуха, о тишине во время заседания, о порядке обсуждения вопросов, о краткости и конкретности выступлений были постоянными предметами его забот. Иногда во время заседания летом он присаживался на подоконник окна, ведущего в Кремлевский двор, чтобы подышать чистым воздухом... Владимир Ильич редко выступал в прениях первым (если он не был докладчиком): очевидно, он не хотел давить своим авторитетом. Он выжидал высказываний других. Если никто не брал слова, он часто даже вызывал товарищей... А в заключение он так убедительно резюмировал прения и вносил предложения, что они, как правило, проходили единогласно или громадным большинством голосов»<sup>139</sup>.

Все, кто работал вместе с В. И. Лениным, подчеркивают атмосферу деловитости и требовательности, а вместе с тем доброжелательности и непринужденности, которая окружала каждого. «При Ленине в Совнаркоме было дельно и весело, — писал нарком просвещения А. В. Луначарский.

...Уже при нем утвердились внешние приемы рассмотрения дел: чрезвычайная строгость в определении времени ораторов, будь то свои докладчики или докладчики со стороны, будь то участники в дискуссии. Уже при нем требовалась чрезвычайная сжатость и деловитость от каждого высказывающегося. В Совнаркоме царило какое-то сгущенное настроение, казалось, что самое время сделалось более плотным, так много фактов, мыслей и решений вмещалось в каждую данную минуту. Но вместе с тем не было заметно ни самонадеянности, ни запаха бюро-

---

<sup>139</sup> Ленин у руля Страны Советов, т. 2, с. 6—7.

кратизма, игры в высокопоставленность или хотя бы напряжения людей, производящих непосильную работу...

Ленин добродушно принимался хохотать, когда ловил кого-нибудь на курьезном противоречии, а за ним смеялся и весь длинный стол крупнейших революционеров и новых людей нашего времени — над шутками самого ли председателя, который очень любил сострить, или кого-либо из докладчиков. Но сейчас же после этого бурного смеха наступала вновь та же бодрая серьезность и так же быстро, быстро текла река докладов, обмена мнений, решений»<sup>140</sup>.

Особое внимание обращалось на качество декретов и других документов, которые рассматривались и принимались на заседаниях Совнаркома. Подготавливая или редактируя их проекты, Владимир Ильич добивался ясности, точности и лаконичности каждого раздела. Вместе с тем он требовал такого же подхода к документам от других. Так, познакомившись с проектом Положения о премировании рабочих и служащих, он писал: «Проект грешит размахистостью, абстрактностью, неделовитостью, все обещает, ничего не проверяет»<sup>141</sup>. Проект был возвращен в Наркомат труда на доработку. Аналогичную позицию председатель занял и по отношению к проекту декрета СНК «О централизации библиотечного дела в республике», где было немало неточных фраз и двусмысленности. Резолюция Владимира Ильича была краткой: «Я отказываюсь подписать, ибо размахисто и неясно»<sup>142</sup>.

Качество управленческого решения во многом зависит от тщательности его подготовки. Это значит, что центр тяжести работы по повышению действенности и эффективности целенаправленного воздействия управления на производственные и социальные процессы смещается на стадии, предшествующие самому акту рассмотрения и принятия решения. Важно также правильно отобрать наиболее важное, поскольку повестка дня заседаний в большинстве случаев была напряженной.

Бывший секретарь Совнаркома Л. А. Фотиева вспоминала: «Владимир Ильич упорно и настойчиво вел борьбу с внесением мелких дел на разрешение СНК, снимал их с повестки и возвращал на решение самих ведомств.

---

<sup>140</sup> Луначарский А. В. Воспоминания и впечатления, с. 185—186.

<sup>141</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 40, с. 82.

<sup>142</sup> Ленинский сборник XXXV, с. 137.

Вопросы, представленные на рассмотрение Совнаркома, часто были не подготовлены и не согласованы с заинтересованными ведомствами. Такие дела по указанию Владимира Ильича также возвращались ведомствам для тщательной подготовки их к слушанию. Необходимым в подготовке дела для обсуждения Владимир Ильич считал представление краткой объяснительной записки (не более 2—3 страниц), сформулированного проекта решения СНК или СТО и отзывов о нем всех заинтересованных ведомств, а также контрпроекта в случае несогласия какого-либо ведомства. Материалы должны были заблаговременно рассылаться секретариатом всем членам Совнаркома»<sup>143</sup>.

Еще раньше, в поябре 1917 г., при Совнаркоме для его разгрузки от мелких вопросов и предварительной подготовки материалов была создана небольшая постоянная комиссия (из 3—4 наркомов или их заместителей), так называемый малый совнарком. Она собиралась не реже 3 раз в неделю и действовала до 1931 г. В шутку ее иногда называли «вермишелевая комиссия» из-за разнообразия идущих через нее мелких дел, главным образом финансовых вопросов, споров между ведомствами и т. п.

Важнейшей предпосылкой высокого качества всей системы управления всегда выступало четкое разграничение функций, обязанностей, ответственности и прав между каждым из ее звеньев, каждым работником, а затем — организация четкого контроля и проверки исполнения. В наброске Правил об управлении советскими учреждениями В. И. Ленин писал: «Коллегиальное обсуждение и решение всех вопросов управления в советских учреждениях должно сопровождаться установлением самой точной *ответственности каждого* из состоящих на любой советской должности лиц за *выполнение определенных*, ясно и недвусмысленно очерченных, заданий и *практических работ*»<sup>144</sup>.

Это положение о необходимости четкого разделения управленческого труда и вместе с тем высокой ответственности каждого за выполнение своих функций неоднократно подчеркивалось в устных и письменных выступлениях главы советского государства. «Нужно, — говорил В. И. Ленин на XI съезде РКП(б), — чтобы наркомы

---

<sup>143</sup> Ленин у руля Страны Советов, т. 2, с. 5—6.

<sup>144</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 37, с. 365.

отвечали за свою работу, а не так, чтобы сначала шли в Совнарком, а потом в Политбюро... Тут надо пресекать всякое обращение по мелочам»<sup>145</sup>.

В связи с проектом директивы относительно улучшения работы высших правительственных органов он писал А. Д. Цюрупе: «Малый СНК, СТО и СНК должны из всех сил освобождать себя от вермишели, приучая наркоматы самим решать мелочи и отвечать за них строже»<sup>146</sup>.

Переход на более высокий уровень организации производства и управления был неразрывно связан с повышением государственной, плановой и трудовой дисциплины. В. И. Ленин придавал этому исключительно важное значение. «Всякая слабость, — писал он, — всякие колебания, всякое сентиментальничанье в этом отношении было бы величайшим преступлением перед социализмом»<sup>147</sup>. Однако укрепление дисциплины нельзя отождествлять с администрированием, а тем более с бюрократизмом.

Как показывает исторический опыт, бюрократизм — весьма живучее и быстро приспосабливающееся к изменениям внешней обстановки извращение административных отношений. Поэтому борьба с ним требует постоянного внимания и гибких методов. В. И. Ленин рассматривал такую борьбу как одно из главных направлений по совершенствованию работы советского государственного аппарата, прежде всего путем четкого разграничения функций каждого звена управления и повышения персональной ответственности за выполнение этих функций с учетом конечных результатов.

Человек высокой гуманности, всегда с большой заботой и доброжелательностью относившийся ко всем окружающим его людям, Владимир Ильич органически не переносил бюрократов, формалистов, равнодушных к делу работников. «Нас *затягивает*, — писал он, — поганое бюрократическое болото в писание бумажек, говорение о декретах, писание декретов, и в этом бумажном море тонет живая работа»<sup>148</sup>. Для борьбы с бюрократизмом В. И. Ленин предлагал резко усилить ответственность,

---

<sup>145</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 45, с. 114.

<sup>146</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 370.

<sup>147</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 35, с. 201.

<sup>148</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 364.

наладить деловую проверку исполнения принятых решений и наказания виновных. «Все наркоматы... — писал он, — обязуются в недельный срок представить проект постановления о переводе служащих (всех, кто связан с экономикой) на таньемы с оборота и с прибыли, с жестокой карой за убыточность, вялость, зевки...»<sup>149</sup>

Для практического руководства совершенствованием организации, повышения качества управленческой деятельности и борьбы с бюрократизмом очень важное значение имеет хорошо налаженный контроль за исполнением принятых решений и директив. Еще в декабре 1917 г. с этой целью была образована Коллегия государственного контроля, которая весной 1919 г. была преобразована в Наркомат государственного контроля. «Старый бюрократизм разбит, — говорилось в декрете ВЦИК «О государственном контроле». — Но бюрократы остались. Войдя в советские учреждения, они внесли туда дух косности и канцелярской волокиты, бесхозяйственности и распушенности»<sup>150</sup>.

Вскоре для усиления контроля и совершенствования организационных отношений был создан специальный орган — Рабоче-крестьянская инспекция (РКИ). Однако ей не сразу удалось найти правильные подходы к решению проблемы, что весьма тревожило Владимира Ильича. Уже будучи больным, в 1923 г., он диктует статьи «Как нам реорганизовать Рабкрин» и «Лучше меньше, да лучше», где в острой форме ставит вопрос о необходимости существенного улучшения организации и качества работы государственного аппарата.

В. И. Ленин считал необходимым усилить Рабкрин за счет опытных партийных кадров. С этой целью он предлагал объединить государственный контроль (РКИ) с партийным (Центральной контрольной комиссией — ЦКК). Решающим фактором, обеспечивающим высокое качество управленческой деятельности, в том числе в РКИ, являются кадры, их опыт, знания и умение использовать все это на практике. В. И. Ленин считал, что служащие Рабкрин «должны выдержать испытание на знание основ теории по вопросу о нашем госаппарате, на

---

<sup>149</sup> Там же, с. 425.

<sup>150</sup> Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 1, с. 144.

знание основ науки управления, делопроизводства и т. д.»<sup>151</sup>.

XII съезд партии поддержал предложения В. И. Ленина, и в 1923 г. был создан единый орган ЦКК — РКИ, который возглавил В. В. Куйбышев. Новый орган серьезно занялся совершенствованием методов, стиля и организации общественного производства и управления.

Активную и целеустремленную работу по улучшению стиля работы аппарата управления вел Ф. Э. Дзержинский, который с февраля 1924 по июль 1926 г. возглавлял ВСНХ. «...Наши предложения, — требовал он, — должны быть краткими, четкими, реальными и конкретными, а не так, как у нас часто бывает, когда мы хотим решить задачу, а в голове у нас ничего нет, и пишем поэтому что-нибудь вроде: «Принять меры» и т. п.

Очень много времени уходит на совещания и комиссии. Должен сказать, что при нашей системе они не всегда неизбежны...

Согласование вопросов превращается у нас часто в карикатуру; открываются прения, преют, в то время как наперед можно сказать, какое будет решение. Наконец, сплошь и рядом согласовать вполне возможно простым телефонным разговором»<sup>152</sup>.

Развитие науки об организации труда и управления тесно переплеталось с активной деятельностью по реализации ее рекомендаций в хозяйственной практике. Наиболее обширной в связи с переходом к нэпу была перестройка организации управления промышленностью.

Первое Положение о ВСНХ гласило: «Задачей ВСНХ является организация народного хозяйства и государственных финансов. С этой целью ВСНХ вырабатывает общие нормы и план регулирования экономической жизни страны, согласует и объединяет деятельность центральных и местных регулирующих учреждений... соответствующих народных комиссариатов (торговли, промышленности, продовольствия, земледелия, финансов, военно-морского и т. д.), Всероссийского совета рабочего контроля, а также соответствующую деятельность фабрично-заводских и профессиональных организаций рабочего класса»<sup>153</sup>. Еще в начале 1918 г. ставился вопрос

<sup>151</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 45, с. 394.

<sup>152</sup> Дзержинский Ф. Э. Избранные произведения, т. 2. М., 1957, с. 335—336.

<sup>153</sup> Цит. по: Народное хозяйство, 1918, № 1, с. 23.

о превращении НКПС в транспортный, а Наркомпрода в продовольственный отдел ВСНХ.

Однако практический опыт довольно быстро показал, что деятельность ВСНХ не полностью отвечала требованиям сложной обстановки революционных преобразований и острой классовой борьбы и не смогла обеспечить планомерного развития производства на национализированных предприятиях.

Начавшаяся гражданская война и необходимость мобилизации всех хозяйственных ресурсов для нужд фронта ускорили решение вопроса о создании центрального органа по руководству народным хозяйством. Таким органом стал созданный в ноябре 1918 г. Совет рабоче-крестьянской обороны, которому предоставлялась вся полнота прав в области обороны, в том числе по мобилизации и использованию важнейших экономических ресурсов для обеспечения армии вооружением, обмундированием, продовольствием и транспортом.

Возглавил Совет В. И. Ленин. В состав СРКО входили: представитель ВЦИК, председатель Революционного военного совета, председатель ВСНХ, народный комиссар путей сообщения, заместитель народного комиссара продовольствия и некоторые другие лица.

Постановления Совета рабоче-крестьянской обороны были обязательны для выполнения всеми ведомствами и учреждениями как в центре, так и на местах. В необходимых случаях Совет посылал своих чрезвычайных уполномоченных на опасные участки фронта, а также на важнейшие предприятия военной промышленности, на транспорт и т. д.

В таких условиях роль ВСНХ сузилась. Это нашло свое отражение и в организационных отношениях: некоторые его главки переходят в НКПС и в Наркомпрод. Комитет хозяйственной политики, задуманный в свое время как центральный орган по планированию экономической политики, упраздняется. ВСНХ постепенно превращается в комиссариат промышленности. Этот эволюционный процесс продолжался и после апреля 1920 г., когда Совет рабоче-крестьянской обороны был преобразован в Совет труда и обороны (СТО).

СТО значительно разгрузил Совнарком от многих хозяйственных и других дел. Он рассматривал и утверждал государственные планы, наблюдал за их реализацией, направлял и координировал деятельность экономических

наркоматов. Для выполнения своих функций СТО издавал постановления, распоряжения и инструкции, обязательные для выполнения всеми ведомствами и учреждениями.

Таким образом, общехозяйственные функции, которые вначале намечалось передать ВСНХ, перешли к СТО. Закономерно, что в 1921—1922 гг. ВСНХ был существенно реорганизован. За ним остались общие вопросы руководства промышленностью через тресты и губернские совпархозы. На местах были созданы так называемые губернские экономические совещания, которые согласовывали деятельность отдельных наркоматов в развитии производства в регионе. Отраслевые главки ВСНХ были сначала укрупнены, а затем ликвидированы.

Предприятия, не имевшие прав юридического лица, были интегрированы в тресты или районные объединения, пользовавшиеся широкой самостоятельностью в решении конкретных вопросов производства и сбыта продукции. Повсеместно внедрялся строгий коммерческий расчет на основе рентабельности и самоокупаемости трестов. Они несли полную ответственность за результаты своей производственной и хозяйственной деятельности. Бюджетное финансирование было сильно ограничено. Потребность трестов в увеличении оборотных средств удовлетворялась в форме кредитов банка.

О том, насколько жестко в то время ставился вопрос об усилении ответственности трестов за конечные результаты своей деятельности, можно судить по письму В. И. Ленина наркому финансов. «Вы мне сказали, — писал он, — что некоторые наши тресты могут в ближайшем будущем оказаться без денег и просить нас ультивативно о том, чтобы мы их национализировали. Я думаю, что тресты и предприятия на хозяйственном расчете основаны именно для того, чтобы они сами отвечали и притом всецело отвечали за безубыточность своих предприятий. Если это оказывается ими не достигнуто, то, по-моему, они должны быть привлекаемы к суду и караться в составе всех членов правления длительным лишением свободы (может быть, с применением по истечении известного срока условного освобождения), конфискацией всего имущества и т. д.»<sup>154</sup>.

---

<sup>154</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 54, с. 150.

Повышение реальной ответственности способствовало развитию инициативы, предприимчивости руководителей и коллективов в деле улучшения производства и расширения сбыта своей продукции. Последовательно внедрялась сдельная оплата труда. Один из важных принципов укрепления хозрасчета и материального стимулирования был сформулирован в постановлении Совета труда и обороны от 18 июня 1921 г., где указывалось, что фонд заработной платы не уменьшится, если даже количество работников и сократится вследствие лучшей постановки дела. Деньги выдаются предприятию в соответствии с результатами его работы, а не с числом лиц, внесенных в список. Все это способствовало улучшению организации труда и высвобождению рабочей силы для других участков хозяйственного строительства.

Общественное разделение труда между производством и обращением нашло свое отражение в образовании двух относительно самостоятельных организационных форм: наряду с трестами, которые занимались в основном выпуском продукции, на базе бывших главков ВСНХ были созданы синдикаты, которые выполняли на коммерческих началах функции сбыта готовой продукции и материального снабжения трестов.

В 1925 г. Ф. Э. Дзержинский следующим образом охарактеризовал роль трестов и синдикатов в новых условиях хозяйствования: *«Мы ведем борьбу с методами бюрократического регулирования, то есть такого регулирования, которое требует, чтобы здесь, в центре, кто-то сидел, писал ордера и распределял кому сколько и т. д. Мы с этим ведем борьбу, ибо мы говорим, что наша промышленность и наши рабочие напрягают свои силы не для того, чтобы просто дать изделия, не для того, чтобы была бы вообще прибыль, а работают для того, чтобы удовлетворить потребности населения и, конечно, и свои собственные потребности. . . Поэтому тресты и заводы не могут ссылаться на какие-то главки, не могут говорить, что это не их дело. Они должны знать и учитывать, куда и зачем, и кому идут их изделия. . . Синдикат — это и есть плановый орган, регулирующий и распределяющий среди населения предметы производства»*<sup>155</sup>.

---

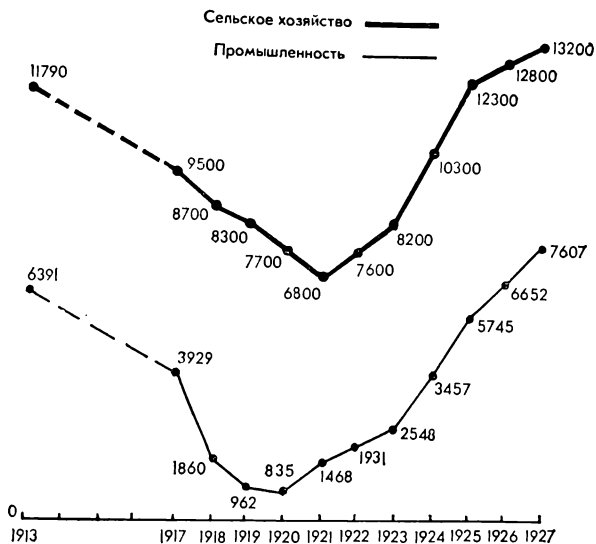
<sup>155</sup> Дзержинский Ф. Э. Основные вопросы хозяйственного строительства СССР. М.—Л., 1928, с. 157.

Перестройка организационной и хозяйственной структуры привела к созданию двух взаимосвязанных уровней управления, отличавшихся друг от друга масштабами, задачами и методами работы. Один уровень представляли ВСНХ и Госплан, другой — синдикаты и тресты.

Таким образом, новая экономическая политика ко второй половине 20-х годов воплотила в себе переход:

- к сбалансированной финансовой, кредитной и денежной системам;
- к развитым товарно-денежным отношениям, особенно между городом и деревней;
- к полному хозяйственному расчету государственных предприятий и строгому режиму экономии;
- к единому народнохозяйственному планированию;
- к созданию более гибких организационных форм в промышленности, снабжении и торговле (тресты и синдикаты);

### ОБЪЕМ И ДИНАМИКА ПРОМЫШЛЕННОГО И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА В СССР (в млрд. руб. в ценах 1913 г.)



С х е м а 2

— к внедрению научной организации труда и укреплению государственной и трудовой дисциплины;

— к формированию нового типа хозяйственного руководителя, владеющего анализом, методами планирования и хозрасчета.

Все это самым благоприятным образом сказалось на развитии экономики и повышении уровня жизни населения. Весьма характерно, что среднегодовые темпы прироста промышленного производства в 1922—1926 гг. достигли 30—50%, сократились издержки производства, что в свою очередь позволило снизить общий уровень цен.

Динамичный характер развития советской экономики в этот период наглядно раскрывает следующая схема (см. схему 2).

Как видно из графика, новая экономическая политика внесла коренной поворот в движение как сельскохозяйственного, так и промышленного производства. Быстро был достигнут довоенный объем выпуска промышленной и сельскохозяйственной продукции.

Однако этот уровень не мог удовлетворить возрастающие потребности. Необходимость сохранения высоких темпов экономического роста выдвинула проблему технической реконструкции, проведения глубоких структурных сдвигов в народном хозяйстве за счет изменения пропорций в пользу тяжелой промышленности при одновременном расширении производства продовольствия и сельскохозяйственного сырья.

Возникла острая и, как многим казалось, неразрешимая проблема гигантских по тем временам объемов капитальных вложений. На какие-либо иностранные кредиты рассчитывать не приходилось. Больше того, постоянные угрозы в адрес первого в истории социалистического государства и непрекращающиеся провокации на его границах требовали проведения ряда срочных мер по укреплению обороноспособности страны и для выигрыша времени в экономическом соревновании с капитализмом, с тем чтобы в короткие сроки ликвидировать отсталость и бескультурье, доставшиеся в наследство от царской России. Это были новые задачи и новые условия, которые требовали для своего решения более совершенных методов, инструментария, организации и квалифицированных, политически грамотных кадров.

«Все искусство управления и политики состоит в том, чтобы своевременно учесть и знать, где сосредоточить свои главные силы и внимание».

*Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 40, с. 85.

## ГЛАВА II

### ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ В ПЕРИОД ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ И КОЛЛЕКТИВИЗАЦИИ

#### 1. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПЕРЕСТРОЙКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

---

Новый крупный этап хозяйственного строительства, начавшийся вместе с принятием заданий первой пятилетки, продолжался примерно до середины 60-х годов. Он был связан с качественными преобразованиями в производстве, коренной технической реконструкцией всех отраслей народного хозяйства, социалистическим переустройством деревни, осуществлением культурной революции. Несмотря на тяжелую войну, задержавшую развитие экономики СССР примерно на десять лет, грандиозные планы структурных преобразований завершились созданием мощных производительных сил, продолжительным расцветом науки и многократным ростом материального благосостояния и культурного уровня советского народа. За этот период была создана по существу новая материально-техническая база, сформировались соответствующие ей формы производственных отношений.

Начало этих преобразований было предусмотрено еще в решениях XIV съезда ВКП(б) в конце 1925 г.: «...Вести экономическое строительство под таким углом зрения, чтобы СССР из страны, ввозящей машины и оборудование, превратить в страну, производящую машины и оборудование, чтобы таким образом СССР в обстановке капиталистического окружения отнюдь не мог

превратиться в экономический придаток капиталистического мирового хозяйства, а представлял собой самостоятельную экономическую единицу, строящуюся по социалистически. . .»<sup>1</sup>

В соответствии с этим были сделаны первые шаги в изменении структуры промышленности, которая развивалась высокими темпами. Однако все более сдерживающим фактором в социалистическом строительстве становилось сельское хозяйство. И дело было не только в том, что в деревне сохранялись господство крестьянина-единоличника и стихия рынка. Тревогу вызывал тот факт, что хотя продукция сельского хозяйства и превысила уровень 1913 г., однако количество товарного зерна, картофеля, других видов продовольствия сократилось примерно вдвое.

Выход состоял в том, чтобы резко поднять эффективность сельскохозяйственного производства за счет его механизации и перевода на рельсы прогрессивной агротехники. Для этого нужно было укрупнить средние размеры хозяйств, поднять их на качественно более высокий уровень обобществления. Под таким углом зрения XV съезд ВКП(б) (декабрь 1927 г.) выработал общую стратегию социалистических преобразований в деревне — курс на коллективизацию было решено поставить в качестве первоочередной задачи. Считая развертывание колхозного строительства неотложной задачей, съезд заявил, что переход крестьян на колхозный путь должен происходить непременно при их добровольном согласии. Одновременно партия дала директиву укреплять и развивать совхозы.

Вместе с тем указывалось на необходимость ликвидации в короткие сроки технико-экономической отсталости страны путем повышения темпов индустриализации и перехода к перспективному планированию развития всех отраслей народного хозяйства в целом. Съезд принял директивы по составлению первого пятилетнего плана, наметив основные пути и методы создания экономического фундамента социалистического общества.

Госплан и ВСНХ начали работать над пятилетним планом еще раньше. Было составлено несколько первоначальных проектов, которые, однако, не отвечали потребностям социалистического строительства. Новый

---

<sup>1</sup> КПСС в резолюциях. . . , т. 3, с. 245.

проект первого пятилетнего плана был обсужден на XVI Всесоюзной партийной конференции (апрель 1929 г.) и через месяц утвержден V Всесоюзным съездом Советов.

Задания пятилетки были чрезвычайно сложными не только по своей новизне, масштабности, но и по сжатым срокам разрешения крупных технических, экономических и социальных проблем. Многим плановым работникам, особенно поначалу, индустриализация представлялась нереальной с ресурсной точки зрения. И лишь последующая практика показала, что курс на глубокую и одновременно быструю перестройку всей структуры производства был обоснованным. Правда, его осуществление поставило экономику в условия крайнего напряжения.

Достаточно сказать, что доля фонда накопления в национальном доходе в течение трех — пяти лет возросла в несколько раз и достигла уровня, которого не знала ни одна страна мира. Для такого маневра часто не хватало материальных и финансовых ресурсов. Весьма сложным был вопрос о товарном обеспечении денежных доходов населения. В первый период коллективизации обострилась продовольственная проблема. Ощущалась нехватка кадров технических специалистов, а также квалифицированных рабочих для большого числа одновременно строившихся предприятий.

Следует подчеркнуть, что трудности 30-х годов в экономике по своей сложности и глубине несколько не уступали хозяйственным трудностям первых лет Советской власти. Однако они не приобрели тех острых форм, которые были характерны для 1919—1921 гг., поскольку к этому времени рабочий класс не только реально овладел командными высотами в экономике, но и контролировал основные каналы хозяйственных связей, в том числе внешнюю и оптовую торговлю, материально-техническое снабжение, финансы и денежное обращение. Важное значение имел также тот факт, что был накоплен и теоретически обобщен опыт планового руководства экономикой, функционировал действенный аппарат государственного управления производством. Быстро сформировались многочисленные кадры хозяйственников, в том числе в первичных звеньях производства.

Начало 30-х годов — период становления политической экономии социализма, теории народнохозяйственного планирования и социалистических финансов. Тем

самым плановое управление получило прочную методологическую основу. В эти годы партия последовательно отстаивала и развивала ленинское учение о социалистическом государстве, о сущности планового руководства экономикой. Особое внимание уделялось научному обоснованию путей и методов технической реконструкции всех отраслей общественного производства, в том числе вопросу об источниках накоплений для осуществления грандиозной программы капитального строительства, а также вопросам дальнейшего совершенствования хозяйственного механизма.

Теоретическая мысль интенсивно искала конкретные формы и методы наиболее эффективного воздействия системы планового управления на процесс технической реконструкции и обобществления производства, начавшийся в широких масштабах в конце 20-х — начале 30-х годов. Само обобществление выступало не как самоцель, а как средство к осуществлению гигантского качественного скачка в развитии производительных сил и созданию собственной основы социалистического общества во всех отраслях народного хозяйства, во всех союзных республиках и национальных районах.

Задачи социалистической революции и создание мощной материально-технической базы, использующей новейшие достижения науки, были тесно взаимосвязаны. При этом речь шла об обширных качественных изменениях всего комплекса производительных сил: а) освоении передовой технологии и соответствующего производственного аппарата, б) укреплении научно-исследовательской и конструкторской базы, в) формировании квалифицированных кадров специалистов и работников массовых профессий.

Немало трудностей возникало в связи с тем, что все эти три направления качественных изменений пришлось осуществлять одновременно в весьма сжатый временной период — всего за 10—15 лет.

Выход из сложнейшего положения партия видела в том, чтобы:

— сконцентрировать огромные материальные, финансовые и людские ресурсы на нескольких ключевых участках, которые должны были служить на последующих этапах опорной площадкой для технической реконструкции сельского хозяйства, легкой и пищевой промышленности, транспорта, других отраслей;

— широко использовать достижения мировой науки и техники, чтобы выиграть время, т. е. максимально сократить, а по возможности и миновать стадию развития экономики на основе традиционной, в ряде случаев устаревшей технологии. При этом импорт машин и оборудования использовался в первую очередь для развертывания на мировом уровне собственной машиностроительной базы, с тем чтобы в последующем осуществить техническую реконструкцию других отраслей преимущественно за счет отечественного производства средств производства (так это и произошло в конце 30-х годов);

— быстро распространять передовой опыт, а также лучшие достижения в области технологии и организации труда, опираясь на преимущества социалистической собственности и планового управления экономикой. Для этого потребовалось создать специальную систему оперативной научно-технической информации и механизм для ускоренного внедрения нововведений в производство.

Наиболее сложной и капиталоемкой была проблема создания современного производственного аппарата, прежде всего его сердцевины — машиностроения. В. И. Ленин неоднократно указывал на первоочередность решения этой задачи. «Единственной материальной основой социализма, — подчеркивал он, — может быть крупная машинная промышленность, способная реорганизовать и земледелие»<sup>2</sup>.

Это ленинское положение легло в основу концепции индустриализации СССР, предусматривающей в качестве главной задачи преимущественное и быстрое развитие производства средств производства и замену традиционной технологии, для которой типичны большие затраты ручного труда, механизированной индустриальной технологией, сочетающейся с высокой фондо- и энерговооруженностью всех участков производства. Еще в 1927 г. XV съезд партии обосновал важную линию экономической политики: «Наиболее быстрый темп *развития* должен быть придан тем отраслям тяжелой индустрии, которые поднимают в кратчайший срок экономическую мощь и обороноспособность СССР, служат гарантией возможности развития в случае экономической блокады, ослабляют зависимость от капиталистического мира и содей-

---

<sup>2</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 9.

ствуют преобразованию сельского хозяйства на базе более высокой техники и коллективизации хозяйства»<sup>3</sup>.

Поскольку сама система планового управления выступает как основной инструмент реализации экономической политики, концепция ее перестройки всегда тесно переплетается с особенностями долговременных закономерностей народного хозяйства. Так было и в конце 20-х — начале 30-х годов.

Центр тяжести теоретических дискуссий тех лет сместился к вопросам экономической стратегии. Наибольшие споры вызывали два вопроса. Первый — как проводить индустриализацию. Начать ли с легкой промышленности («ситцевая индустриализация»), накопить ресурсы и лишь затем перейти к форсированному развитию отраслей группы «А». В условиях благоприятной внешней обстановки такой путь, возможно, был бы приемлем. Он отличался плавностью, постепенными переменами и являлся менее напряженным с финансовой точки зрения. Однако вместе с тем он требовал больше времени, а барометр международной обстановки, складывающейся вокруг единственной в мире страны социализма, предсказывал бурю. К ней надо было готовиться всерьез.

Стояла неотложная задача создания и укрепления тяжелой и оборонной промышленности в возможно более короткие сроки. «Основной и важнейшей предпосылкой, легшей в основу этого плана, — говорил В. В. Куйбышев на VIII съезде профсоюзов, — была идея индустриализации нашего народного хозяйства. Другой, не менее важной, предпосылкой, которая не могла не наложить свой отпечаток на все построение пятилетнего плана развития промышленности, была идея всемерного укрепления и усиления обороноспособности нашего Союза»<sup>4</sup>.

Вместе с тем возникал второй, казалось, неразрешимый вопрос: где найти источники накоплений для огромных инвестиций в тяжелую промышленность? На кредиты, а тем более на помощь иностранного капитала полагаться было нельзя. Осталось только одно — искать собственные средства для финансирования грандиозной строительной программы.

---

<sup>3</sup> КПСС в резолюциях... т. 4. М., 1970, с. 38.

<sup>4</sup> Куйбышев В. В. Пятилетний план развития промышленности. Доклады на VIII съезде профсоюзов и V съезде Советов Союза ССР. М., 1930, с. 6.

Поскольку в 1928 г. 60% всего национального дохода создавалось в сельском хозяйстве и только 40% приходилось на долю промышленности, транспорта и строительства, ряд экономистов считали, что главным источником финансирования индустриализации должно стать сельское хозяйство. С этим, однако, не согласились, и первоначально курс был взят на то, чтобы в основном сама промышленность — легкая и развивающаяся тяжелая — финансировала новое строительство за счет получаемой прибыли.

Однако, поскольку практически всю первую половину 30-х годов тяжелая промышленность была нерентабельной, основную «нагрузку» в финансировании индустриализации пришлось взять на себя сельскому хозяйству и легкой промышленности. Большую экономическую поддержку индустриализации оказали и трудящиеся, пойдя на определенные жертвы в области роста своих реальных доходов: почти весь эффект от повышения производительности труда улавливался финансовой системой и направлялся на накопления в тяжелую промышленность. К мобилизации подобных накоплений подключились также внутренняя и внешняя торговля, государственный банк.

При этом резко возросла перераспределительная функция плановой и финансовой систем в связи с необходимостью концентрации накоплений на решающих стройках пятилетки. Товарно-денежные отношения вновь существенно деформировались, что было связано с причинами двоякого рода.

Во-первых, инертность, присущая механизму действия закона стоимости, тормозила осуществление быстрых и крутых изменений в структуре производства. Поэтому, опираясь на закон планомерного, пропорционального развития и другие экономические законы социализма, потребовалось ослабить, в какой-то степени ограничить регулирующие воздействия на межхозяйственные связи закона стоимости.

Во-вторых, в условиях большого напряжения в развитии экономики 30-х годов органам планового управления не удавалось полностью контролировать движение некоторых важных денежных форм, прежде всего себестоимости. Так, в первой пятилетке, хотя планом и предусматривался опережающий рост производительности и снижения себестоимости, фактическое увеличение средней заработной платы составило 70%, а производитель-

ности труда — только 41%. Такое соотношение неизбежно вело к росту себестоимости. Все это наряду с другими причинами: большой эмиссией денег, трудностями освоения новых мощностей, низкой квалификацией работников, значительная часть которых недавно пришла из сельского хозяйства, напряженностью в материально-техническом снабжении — вызывало снижение рентабельности, появление массы убыточных предприятий, особенно в тяжелой промышленности. Хозяйственный расчет во многом приобрел формальный характер, что в свою очередь ослабляло борьбу за режим экономии.

В сложившейся ситуации были возможны два варианта экономических решений: либо повышение оптовых цен, либо введение государственных дотаций для промышленности. Был выбран второй вариант: перевод тяжелой промышленности на государственную дотацию с сохранением стабильного уровня оптовых цен, выполнявших в основном учетную функцию и позволявших осуществлять, хотя и в ограниченной мере, хозяйственный расчет предприятий. Осуществить такое решение помогли условия, созданные в экономике к началу 30-х годов.

В результате финансовой реформы, проведенной в 1930 г., был найден устойчивый и емкий источник доходов государства — налог с оборота. Он выплачивался при реализации продукции как твердая ставка на единицу товара независимо от движения себестоимости его производства. Тем самым действовал гарантированный канал поступления государственных доходов для финансирования капитальных вложений и других нужд хозяйственного строительства. Разработку методологии налога с оборота — главного источника доходной части государственного бюджета — можно отнести к крупнейшим открытиям советской финансовой науки и практики. Это открытие стало широко использоваться в послевоенный период многими государствами мира. В годы первых пятилеток за счет такого устойчивого источника стало возможным финансирование дотаций тяжелой промышленности при сохранении твердых оптовых цен. Тем самым обеспечивалось относительно устойчивое функционирование всего хозяйственного механизма.

Таким образом, осуществление стратегического курса на обширную и быструю техническую реконструкцию всего народного хозяйства было чрезвычайно сложным и напряженным. Потребовалась полная мобилизация

ресурсов на всех уровнях, во всех «уголках» народного хозяйства. В огромных масштабах осуществлялось перераспределение национального дохода.

В этот переломный период истории еще раз наглядно проявился примат политики над экономикой. Учитывая объективные потребности развития народного хозяйства, Коммунистическая партия резко активизировала свою направляющую, организующую и мобилизующую роль в разработке и проведении в жизнь стратегии обширной и глубокой перестройки всех сторон жизнедеятельности людей.

Особое внимание партия уделяла проблемам совершенствования системы планового управления. В короткий срок был разработан и принят ряд постановлений, направленных на существенные изменения ее форм, методов и структуры<sup>5</sup>. Анализируя эти постановления с точки зрения развития теории и практики управления, следует особо подчеркнуть, что все они целиком базировались на ленинском принципе демократического централизма. При этом заметно усилились народнохозяйственный и отраслевой аспекты управления. Вместе с тем расширялась оперативная самостоятельность предприятий, повышалась личная ответственность хозяйственных руководителей, создавались условия для повышения творческой активности трудящихся.

Укрепление централизованных начал руководства народным хозяйством в период глубоких структурных сдвигов не нарушало его демократического характера, ибо такое руководство осуществлялось в интересах народа, по воле трудящихся и при их широком участии. Единый, общий подход к управлению народным хозяйством как целостной системы соответствовал не только общей закономерности подъема социалистического производства на более высокую ступень обобществления, но и специфике исторической обстановки 30-х годов. В это время

---

<sup>5</sup> О мерах по упорядочению управления производством и установлению единоначалия. Постановление ЦК ВКП(б) от 5 сентября 1929 г.; О реорганизации управления промышленностью. Постановление ЦК ВКП(б) от 5 декабря 1929 г.; О кредитной реформе. Постановление ЦИК и СНК СССР от 30 января 1930 г.; О реорганизации управления государственной промышленностью. Постановление ЦИК и СНК СССР от 13 февраля 1930 г., и др. (см. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 2. М., 1967, с. 125—131, 136—142, 166—173, 178—179).

Советский Союз вынужден был решать сложнейшую проблему обеспечения огромных накоплений только за счет собственных ресурсов. Сжимались до предела сроки формирования ключевых отраслей тяжелой и оборонной промышленности.

С высоты сегодняшних дней отчетливо видно, что такой подход был единственно правильным для разрешения довольно сложных противоречий, возникших в начальный период строительства материально-технической базы. В этой связи следует еще раз подчеркнуть, что неправомерно считать централизм только проявлением волевых отношений, отношений власти и соподчинения. Единый народнохозяйственный план, выражающий интересы трудящихся, носит директивный характер, что обуславливает его действенность и препятствует проявлениям ведомственности, местничества, а также противопоставлению личных и общественных интересов. Однако основная функция демократического централизма — ориентация общественного производства на удовлетворение разнообразных потребностей всего населения и согласование коллективных действий для достижения этой цели — выражает, с одной стороны, отношения социалистической собственности, а с другой — объективную необходимость единого подхода к координации комбинированного труда, который ведется в крупном масштабе.

Государственная собственность на средства производства предполагает единое управление, обеспечивающее устойчивую пропорциональность в развитии производства и обращения, полное соответствие процессов распределения и потребления принципам социализма. Централизация практически обеспечивает важнейшее качество функционирования социалистической экономики — ее плановость, эффективное сочетание связей отдельных звеньев производства между собой и всей хозяйственной системы со сферой потребления.

В естественных науках давно общепризнано, что любая сложная техническая система, будь то станок, химическая установка, автомобиль, атомный реактор, может эффективно управляться только одним лицом или одним автоматизированным устройством.

В социалистической экономике действие объективных законов также предполагает целостность, единообразие в формировании важнейших экономических пропорций в движении цен, зарплаты, накоплений и т. д. Иными сло-

вами, единый подход к решению народнохозяйственных проблем — это метод и форма планового обеспечения направленности социалистического производства на возможно более полное удовлетворение общественных потребностей и одновременно сбалансированности и согласованности в общественном разделении труда и его кооперации.

Важнейшим инструментом осуществления демократического централизма к началу 30-х годов стал единый пятилетний план развития всего народного хозяйства. «Стихийным тенденциям в развитии народного хозяйства должны были быть противопоставлены *единая* воля и *единая* программа действий пролетарского государства. Выражением этой воли, — писал В. В. Куйбышев, — должен был явиться *план*»<sup>6</sup>.

Значение народнохозяйственного планирования, как подчеркивал В. В. Куйбышев, состоит в том, что «именно в планировании получает наиболее четкое выражение концентрированная воля рабочего класса, направляющая развитие производительных сил Советского Союза»<sup>7</sup>. Действенность и научность планирования, его содержание и роль в общественном развитии страны определяются тем, что план является выражением генеральной линии партии. Это, как считал В. В. Куйбышев, «самое основное качество... пятилетнего плана»<sup>8</sup>.

Не только теория, но и практика свидетельствует о том, что единый подход, осуществляемый общим для всех органом управления (а в этом суть централизации), дает наилучший вариант решения с народнохозяйственной точки зрения. Ведь никому не придет в голову назначить двух самостоятельных директоров на одном предприятии — такая «децентрализация» сопровождалась бы снижением уровня согласованности коллективных действий, а следовательно, и падением их результативности. Точно так же математически легко доказать, что наибольший конечный результат использования ограниченных ресурсов можно получить только при централизованном подходе.

Допустим, имеется всего 15 млн. руб. капиталовложений. Три предприятия разработали проекты реконструк-

---

<sup>6</sup> Куйбышев В. В. Избранные произведения, с. 265—266.

<sup>7</sup> Там же, с. 267.

<sup>8</sup> Там же, с. 286.

ции. Для осуществления каждого проекта требуется 10 млн. руб., но в первом случае срок окупаемости 4 года (25% эффективности), во втором — 5 лет (20% эффективности), а в третьем — 10 лет (10% эффективности). Если предприятия будут сами решать вопрос о распределении средств, то каждый скорее всего получит по 5 млн. руб. Это снизит общий уровень эффективности не только из-за реализации третьего проекта со сроком окупаемости в 10 лет, но и из-за затягивания сроков строительства в связи с распылением средств.

Как известно, наиболее эффективными оказываются те решения, которые принимаются в одном центре с учетом потребностей народного хозяйства. Тем более такой подход требовался в 30-х годах, когда капитальные вложения и материальные ресурсы буквально «рвали на части».

Демократический централизм в управлении сложными структурными сдвигами представлял собой важный фактор повышения эффективности накоплений, хотя связь между централизацией и эффективностью многоступенчатая и не прямая. Главным источником роста эффективности общественного производства выступали и выступают достижения научно-технического прогресса, реализация которых, как правило, связана с качественными сдвигами в производительных силах.

Укрепление народнохозяйственных начал в период индустриализации было призвано ускорить осуществление таких сдвигов путем проведения активной политики на ключевых направлениях научно-технического и социального прогресса. С таких позиций централизацию можно рассматривать и как форму разделения труда по руководству народным хозяйством, а значит, и по распределению функций, обязанностей, ответственности и прав между отдельными звеньями управления.

В этом отношении существует довольно четкая грань между централизованным подходом ВСНХ, который применялся в руководстве национализированными предприятиями в годы военного коммунизма, и централизмом в руководстве народным хозяйством в 30-х годах. В первый период Советской власти главки ВСНХ централизовали учет, планирование и распределение дефицитной промышленной продукции, взяв на себя в этой области не только широкие права, но и всю ответственность за

снабжение населения и народного хозяйства соответствующими товарами.

Такой подход к регулированию и координации межхозяйственных связей из центра был вынужденным. В то время он не был обеспечен ни соответствующей дисциплиной, ни информацией, ни кадрами. Не случайно, что такая «централизация» сопровождалась падением эффективности и абсолютного уровня промышленного производства. В 1921—1923 гг. вместе с созданием трестов и синдикатов произошла децентрализация в регулировании распределения и обращения товарной продукции, что в комплексе с другими мерами резко изменило траекторию экономического развития страны в сторону подъема.

В 30-х годах усиление централизованных начал затронуло относительно новые функции управления, характерные для периода глубоких преобразований экономики. Сюда следует отнести разработку общей для всего народного хозяйства структурной политики, обоснование и осуществление единой технической политики в важнейших отраслях, ее материальное обеспечение с помощью целенаправленного финансового маневра, включая концентрацию капитальных вложений на ключевых направлениях, и, наконец, проведение соответствующей кадровой политики, в том числе в органах планового управления экономикой. Все эти функции обеспечивают воздействие на интенсивные факторы экономического роста и социального развития. Вполне логично, что социалистическое общество через свои центральные органы поставило их под свой непосредственный контроль.

Разработка структурной политики во всем народном хозяйстве в форме пятилетних планов постепенно сосредоточилась в Госплане СССР, который в начале 30-х годов оставался в ведении Совета труда и обороны. Разработка и осуществление единой технической политики всегда затрагивают интересы отраслей. Поэтому закономерно, что данную функцию стали выполнять соответствующие наркоматы, число которых с начала первой пятилетки быстро росло.

Структурная и техническая политика тесно переплетаются с финансовыми отношениями, прежде всего с распределением и использованием накоплений. Поначалу замысел состоял в том, чтобы финансировать капитальные вложения в форме возвратных долгосрочных кредитов. Госбанк СССР должен был осуществлять краткосрочное

кредитование для обеспечения бесперебойного кругооборота оборотных средств. На банк долгосрочного кредитования была возложена обязанность обеспечивать капитальные вложения в промышленности, на Сельхозбанк — в сельском хозяйстве и т. д.

Однако практически осуществить такой подход к использованию накоплений не удалось из-за невысокого уровня качества хозяйствования и самой финансовой системы, что отражало незрелость в те годы новых производственных отношений. Постепенно почти все крупное строительство в народном хозяйстве стало финансироваться за счет государственного бюджета. Формально оно проводилось через соответствующие банки, однако фактически распределение государственных капитальных вложений сосредоточил в своих руках Госплан СССР, что позволило непосредственно соединить структурную политику с инвестиционной, хотя и ослабило финансовый контроль за эффективностью использования накоплений. Тем не менее в тот период преобладал интенсивный тип воспроизводства, обеспечивающий высокий рост производительности труда, который практически не отставал от увеличения его фондо- и энерговооруженности.

Если рассматривать централизацию определенных функций как специфическую форму разделения труда в управлении, то следует иметь в виду, что она обязательно затрагивает и такую важную проблему, как разграничение ответственности между отдельными звеньями (уровнями) управления. Конструктивное решение этой проблемы — один из важнейших элементов концепции перестройки управления в конце 20-х — начале 30-х годов применительно к весьма сложным задачам осуществления структурных сдвигов в экономике. Прежде чем говорить об основных чертах такого решения, необходимо уточнить само понятие ответственности.

Довольно часто ответственность отождествляют с обязанностью что-то сделать под угрозой материальных или моральных санкций, которые вступают в действие, если работник или коллектив свои обязанности не выполняет или выполняет не полностью. Повышение ответственности нередко отождествляют с усилением санкций за нарушение договорных обязательств или неудовлетворительное выполнение служебных обязанностей. Однако такое понимание ответственности отражает лишь ее внешние проявления в правовых и моральных нормах. Более глу-

бокое, сущностное содержание ответственности связано с процессом обобществления производства. В экономическом смысле ответственность выступает как объективная зависимость между людьми, возникающая в процессе общественного разделения труда, а именно как реальная зависимость участников совместного производства от четкой и слаженной работы смежников.

В условиях когда целые предприятия специализируются на производстве не только готовых изделий, но и конкретных узлов, агрегатов, деталей, а также на выполнении отдельных технологических операций (литье, гальваническая обработка и т. д.), отдельный трудовой коллектив становится только частью совокупного работника в масштабе народного хозяйства. Конечный результат его труда во многом зависит от качества получаемых комплектующих деталей и уровня плановой дисциплины нескольких сот поставщиков. Это означает, что производственные подразделения, предприятия в результате тесных экономических связей между собой представляют единую систему производства, объективно подчиняющуюся общей цели и единому ритму работы.

Так, на «Ростсельмаше» тысячи работников (не считая смежные предприятия) образовали сотни технологических цепочек, во взаимосвязи которых рождается зерновой комбайн. Вследствие заминки, возникающей в одной из цепочек, сразу же или через несколько часов может остановиться весь конвейер. Это пример только для одного завода. В межхозяйственной кооперации труда тесно связаны между собой десятки и даже сотни заводов, транспортных и снабженческих организаций. В таких условиях объективно возрастает ответственность каждого производственного звена, каждого труженика за качество, ритмичность и другие показатели работы, предусмотренные плановыми заданиями и хозяйственными договорами.

Основная часть межхозяйственных связей, а следовательно, и соответствующая объективная ответственность концентрируются на уровне предприятий. Отсюда следует, что объективная ответственность должна находить свое выражение и в конкретных формах экономических, правовых и моральных отношений между трудовыми коллективами, а значит, они должны обладать и соответствующей самостоятельностью и правами. Поэтому совершенствование управления в период индустриализа-

ции, предусматривая резкое усиление централизации ряда наиболее важных функций, обеспечивающих единый подход к общественному производству как к целостной системе, в то же время обеспечивало расширение самостоятельности и прав руководителей предприятий по оперативному управлению производством. В силу этого концепция перестройки системы управления экономикой в 20-х — начале 30-х годов имела комплексный, многоаспектный характер. В качестве ее важнейших элементов следует выделить следующие положения:

- повышение качества народнохозяйственного планирования;

- создание и укрепление органов управления отраслями;

- перестройка финансовой и кредитной систем, с тем чтобы прочнее соединить их с планом, укрепление хозяйственного расчета и режима экономии;

- резкое усиление личной ответственности руководителей за конечные результаты хозяйствования, четкое разграничение их функций и укрепление единоначалия;

- повышение социальной активности масс, подъем социалистического соревнования.

## 2. ПЕРЕХОД К ПЯТИЛЕТНИМ ПЛАНАМ — ВАЖНАЯ ЧЕРТА ПЕРИОДА РЕКОНСТРУКЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

---

Если в первой половине 20-х годов теория управления выступала прежде всего как наука о рациональной организации труда и производства, то в 30-х и 40-х годах центр ее тяжести сместился к методологии народнохозяйственного планирования и социалистических финансов, что было вполне закономерно. С одной стороны, стратегический характер структурных сдвигов в народном хозяйстве предъявлял повышенные требования к научной обоснованности долгосрочной концепции и конкретных расчетов темпов и пропорций развития экономики, а с другой — к тому времени был накоплен достаточно большой практический опыт разработки балансов, а также первых планов развития отдельных отраслей, крупных регионов и даже всего народного хозяйства. В процессе работы над такими планами был собран обширный статистический материал о хозяйстве дореволюционной Рос-

сии и советской экономике, апробированы различные методы расчетов, проверялись на практике исходные положения теории.

Г. М. Кржижановский сравнивал процесс становления и развития методологии планирования с историей развития технологии материального производства. Он писал: «Лишь длинным, сложным процессом последняя поднимается с уровня ремесленных навыков и произвола случайностей до подлинно научной дисциплины. В этом процессе приспособления для своих целей форм и материальной сущности «вещей» до поры до времени человек вынужден действовать ощупью, руководствуясь скорее навыком и инстинктом, чем разумением и предвидением. Однако, с течением времени научное осознание процессов вступает в свои права. Стихия вещей и здесь уступает место научному методу и целевым действиям планового характера»<sup>9</sup>.

В период восстановления народного хозяйства методы разработки планов были относительно простыми, поскольку речь шла о загрузке имевшихся мощностей, достижении довоенного уровня и соответствующих пропорций производства. Для обоснования конкретных показателей довольно широко применялись прямые инженерные расчеты, а для выявления общих тенденций — методы экстраполяции в сочетании с «методом экспертных оценок», т. е. более или менее обоснованное построение динамических коэффициентов — статистических рядов цифр, отражавших ту или иную инерционную траекторию роста производства.

Еще в 1927 г. при подготовке проекта первого пятилетнего плана Центральная комиссия Госплана следующим образом трактовала сущность планирования: «...плановое строительство... следует рассматривать как известного рода инженерное искусство, а не как науку в строгом смысле этого слова. Всякая задача в области социальной инженерии, призванной перестраивать все общественные основы, разрешается, как и во всяком ином инженерном проекте, только на основе целой системы расчетов»<sup>10</sup>. В то время даже в Госплане далеко не все-

---

<sup>9</sup> Плановое хозяйство, 1926, № 3, с. 9.

<sup>10</sup> Перспективы развертывания народного хозяйства СССР на 1926/27—1930/31 гг. Материалы Центральной комиссии по пятилетнему плану. М., 1927, с. 1.

гда понимали качественную разницу между техническими и социально-экономическими системами, полагая, что разработать план — примерно то же самое, что спроектировать большой завод или фабрику.

Однако, когда довоенный уровень был достигнут, известный «конструктивизм» плановых разработок пришлось исправлять, обогащать диалектикой: возникла масса новых, в том числе методологических, проблем. Идти в будущее можно было разными дорогами, но «инженерного искусства» уже было недостаточно для того, чтобы обосновать наиболее правильный путь через ломку сложившейся структуры народного хозяйства и формирование новых, социалистических отношений в городе и деревне. В таких условиях было вполне закономерно усиление интереса к науке, в которой искали ответы на нерешенные вопросы. «... На больших поворотах плановой практики мы наблюдаем повышенный интерес к общим проблемам планирования, к его методологии: так было на повороте от годовых планов к перспективному плану, то же происходит и сейчас (1931 г. — Р. Б.) — накануне поворота в организации и практике планирования, который должен приспособить плановые органы к огромным и сложнейшим требованиям, предъявляемым к ним новым этапом социалистического строительства»<sup>11</sup>.

Учитывая сложность, трудности и нарастающую ответственность плановой работы в период реконструкции, XVI партконференция подчеркнула необходимость «всемерного усиления *научного характера и всесторонней научной обоснованности нашего хозяйственного планирования*»<sup>12</sup>.

Поскольку само планирование, особенно в период первых пятилеток, использовалось как стратегическое оружие в острой классовой борьбе, вокруг его методологии шла не менее острая политическая и идеологическая полемика. Вопросы выбора основных направлений хозяйственного строительства, темпов и изменения пропорций в народном хозяйстве тесно переплетались с дискуссиями о методах и инструментарии их обоснования и расчетов. Если курс на ломку старого производственного аппарата

---

<sup>11</sup> Гордон А. С. Введение в планирование народного хозяйства. М., 1931, с. 4—5.

<sup>12</sup> КПСС в резолюциях... , т. 4, с. 232—233.

и его обширную техническую реконструкцию был практически принят еще XV съездом партии, то вопрос о конкретных путях его реализации еще долгие годы был предметом жарких споров. «Максималисты» предлагали явно нерéalные темпы роста, теряя связь с действительностью и впадая в волюнтаризм.

Нельзя забывать, что действительной может быть только такая политика, которая не отрывается от нужд и возможностей экономики. В то же время в плановых и других органах было немало чрезмерно осторожных работников, которые занижали динамику плановых показателей, по существу не понимая и потому не умея правильно оценивать социальные факторы экономического роста. Так, план развития металлургической промышленности на 1923/24—1927/28 гг., составленный соответствующим главком ВСНХ и одобренный Промсекцией Госплана, предусматривал «развивать лишь ту продукцию, которая составляет *минимум* потребности страны и строго соответствует ее покупательной способности»<sup>13</sup>. Фактически проектировки этой пятилетки уже в первый год были превзойдены в 4 раза.

О том, насколько существенно отличались друг от друга плановые расчеты темпов экономического роста на отдельных этапах подготовки первой пятилётки, свидетельствует следующая таблица (см. табл. 6).

Определить экономически обоснованные темпы было делом непростым. На этой основе возникла острая полемика по поводу роли перспективного планирования. Примером такой полемики может служить критика С. Г. Струмилина взглядов Кондратьева.

Кондратьев сводил роль плана к предвидению хозяйственного развития. По существу речь шла не о плане, а о более или менее обоснованном прогнозе, который, по мнению Кондратьева, лучше ограничить качественными характеристиками, не стремясь к количественному выражению даже наиболее общих тенденций. При этом он ссылаясь на невозможность заранее предвидеть «конкретные размеры экспорта, конкретный уровень цен в определенный момент времени и т. д.».

Примерно таких же взглядов придерживался Базаров, считавший, что все общественное развитие строжайшим образом детерминировано. Он считал, что, если бы

---

<sup>13</sup> Струминин С. Г. На плановом фронте. М., 1980, с. 197.

ТАБЛИЦА 6  
ВАРИАНТЫ РАЗРАБОТОК ТЕМПОВ  
РОСТА ПРОМЫШЛЕННОСТИ,  
ВЫДВИГАВШИЕСЯ РАЗЛИЧНЫМИ  
ПЛАНОВЫМИ ОРГАНАМИ <sup>14</sup>  
(в % к предыдущему году)

|                                                                  | Годы    |         |         |         |         |         |         |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                                                  | 1926/27 | 1927/28 | 1928/29 | 1929/30 | 1930/31 | 1931/32 | 1932/33 |
| Комиссия восстано-<br>вления основ-<br>ного капитала<br>(ОСВОК)* | 26,2    | 23,6    | 15,3    | 11,4    | —       | —       | —       |
| Госплан (март<br>1926)                                           | 22,6    | 18,8    | 15,4    | 14,7    | —       | —       | —       |
| Госплан (декабрь<br>1927)                                        | 13,3    | 16,5    | 12,4    | 10,9    | 10,6    | 10,0    | —       |
| ВСНХ (январь<br>1927)                                            | 19,7    | 16,3    | 13,1    | 13,7    | 10,5    | 10,0    | —       |
| ВСНХ (контроль-<br>ные цифры —<br>ноябрь 1927)                   | 19,6    | 18,0    | 16,4    | 17,4    | 13,7    | 12,9    | —       |
| Госплан (опти-<br>мальный ва-<br>риант пятилет-<br>ки — 1929)    | —       | —       | 21,4    | 21,5    | 22,1    | 23,8    | 25,2    |
| Фактический еже-<br>годный прирост                               | —       | 19,0    | 20,0    | 22,0    | 20,0    | 15,0    | 5,0     |

\* В середине 20-х годов при Президиуме ВСНХ была создана комиссия «Особое совещание по воспроизводству основного капитала», разработавшая в конце 1926 г. один из первых вариантов пятилетки для промышленности, который, однако, дальше ВСНХ не пошел.

мы располагали идеальным познанием, мы могли на любое число лет вперед с точностью рассчитывать путем генетического научного исследования и развитие материального базиса в данном обществе, и трансформацию надстроек. По его мнению, мы бесконечно далеки от такого бесконечно глубокого и исчерпывающего познания, поэтому в плановой работе мы, не умевя *предвидеть*, вынуждены *предвосхищать* результаты развития в форме

<sup>14</sup> Таблица составлена на основе данных: *Богданович И. П.* К теории и методологии планирования. М., 1932, с. 49; *Гладков И. А.* Очерки истории социалистического планирования. М.—Л., 1939, с. 92; *Промышленность СССР*. М., 1964, с. 36.

априорных целевых заданий и уже потом, апостериори, научно оправдывать и обосновывать их.

Ссылка на несовершенство нашего познания нужна была Базарову для того, чтобы подорвать доверие к плану, к его организующей и направляющей роли. Подобные высказывания были подвергнуты острой критике со стороны С. Г. Струмилина. «Если бы наше народнохозяйственное будущее, — писал он, — на все 100% было уже продетерминировано обстоятельствами, от нашей воли не зависящими, то бесцельно было бы строить какие бы то ни было планы народного хозяйства. И в капиталистическом строе, подчиненном в своем развитии стихийным законам рынка, их не строили. Но мы уже в достаточной степени освободились от *безраздельного* господства этой слепой стихии. Октябрьская революция уже приоткрыла нам двери из царства необходимости в царство свободы. И мы теперь, более чем когда-либо, вправе вслед за Марксом поставить перед собой новую задачу: мы до сих пор только изучали мир, но дело идет о том, чтобы *изменить* его.

Именно поэтому в отличие от проф. Кондратьева характерной особенностью всякого хозяйственного плана мы считаем не элементы вкрапленного в этот план научного предвидения, а целевую установку плана как *системы хозяйственных заданий и предукзаний*»<sup>15</sup>.

В данной формулировке отражено очень важное положение методологии научного планирования, а именно положение об активной роли плана, о его нормативном характере. Здесь план выступает как направляющая и организующая программа действий для многомиллионных участников общественного производства. Исходя из понимания объективных потребностей общества, план предусматривает конкретные задания: целевые установки развития народного хозяйства и точные сроки их достижения. Конечно, от нормативной установки до волюнтаризма в планировании всего один шаг. Отчетливо понимая опасность, С. Г. Струминин добавлял: «Это не освобождает нас, конечно, от необходимости реального учета наших объективных возможностей при построении такой системы заданий»<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Струминин С. Г. На плановом фронте, с. 221.

<sup>16</sup> Там же.

Иными словами, для того чтобы целевые установки плана не приводили к диспропорциям, они должны отражать объективные закономерности развития экономики. Надо признать, что в начале 30-х годов ни политическая экономия, ни теория планирования еще не проводили четкой грани между объективными и субъективными факторами, воздействовавшими на развитие народного хозяйства. Объективное отождествлялось чаще всего со стихийным.

В то время по вопросу о регуляторе советского хозяйства в литературе высказывалось несколько различных точек зрения. Одни считали таким регулятором закон стоимости, другие — план, третьи признавали два регулятора.

В учебнике «Политическая экономия в связи с теорией советского хозяйства», который был в то время основным для вузов, довольно определенно, хотя и с известной оговоркой, отмечалось: «Поскольку стихийные законы еще действуют в советском хозяйстве, постольку сохраняется поле для законов политической экономии; поскольку же в нем действует плановое начало, — как будто для законов политической экономии места не находится и вступает в свои права экономическая политика пролетарского государства»<sup>17</sup>.

Рассматривая вопрос о регулировании советского хозяйства, авторы подчеркивают, что оно осуществляется не стихийно, а через сознательную волю общества. Но тут же делают очень важное замечание: «Это, конечно, нельзя понимать так, что тот или иной планирующий, руководящий хозяйственными процессами орган может делать все, что ему «бог» на душу положит или что его «левая нога захочет». Действия всякого такого органа также обуславливаются известными причинами и подчиняются определенным законам. Это значит только, что он не явится слепой игрушкой этих законов, а что эти законы проявят свое действие через его волю и сознание»<sup>18</sup>. И далее: «Советское государство осуществляет свое плановое воздействие на стихию рыночных отношений, не только борясь, но и используя действия стихий-

---

<sup>17</sup> Липидус И., Островитянов К. Политическая экономия в связи с теорией советского хозяйства. М.—Л., 1930, с. 455—456.

<sup>18</sup> Там же, с. 464.

ных законов рынка и заставляя их двигаться по желанному для него руслу»<sup>19</sup>.

Таким образом, авторы как бы интуитивно, косвенно, но все же признают наличие объективных экономических законов социализма (об этом наука «официально» объявит только много лет спустя) и предупреждают против опасности проявления волюнтаризма в планировании и руководстве.

На основе обобщения практики в методологии планирования уже в середине 20-х годов была обоснована стройная система взаимосвязанных планов развития народного хозяйства: а) на длительную перспективу, б) на пять лет и в) на ближайший год — «годовой план» в виде контрольных цифр. Так, «на состоявшемся в феврале 1926 г. Съезде Президиумов Госпланов окончательно определились три главных линии плановых работ: 1) выработка генерального плана реконструкции народного хозяйства на энергетической базе на длительный период 10—15 лет, 2) перспективный план на ближайшее пятилетие и 3) контрольные цифры, как отрезок перспективного плана, на ближайший хозяйственный год»<sup>20</sup>.

В основу работы по составлению Генерального плана было положено уточнение и дополнение плана ГОЭЛРО с распространением его по всей территории Союза ССР и с привлечением к работе республиканских и областных плановых органов. Таким образом, долгосрочный план электрификации дополнялся обширной программой технической реконструкции народного хозяйства, и, хотя работа практически не была завершена, а сами плановые разработки на длительную перспективу нередко отрывались от реальности, в области разработки методологии Генерального плана был сделан определенный шаг вперед.

По свидетельству современников, «план этот должен: 1) поставить основные вехи, определяющие направление и типы развития техники по отраслям народного хозяйства, 2) обосновать основные контуры развития районов, 3) определить основные типы и формы *социально-экономического* развития как отраслей, так и народнохозяй-

---

<sup>19</sup> Там же, с. 471.

<sup>20</sup> Общие предпосылки к Генеральному плану реконструкции народного хозяйства на энергетической базе на ближайшие 10—15 лет. М., 1926, с. 5.

ственного целого, дифференцируя их по районам, 4) план должен дать компоновку модели народнохозяйственного целого на определенном этапе развития, когда с точки зрения наших современных социально-экономических и технических представлений реконструированная техника и обобществленные формы будут настолько преобладающими, что позволят уже говорить и о новом типе общества, о существенном приближении к поставленной перед нами конкретной цели и, наконец, 5) это должен быть конкретный *план движения к этой цели*, без чего он мог бы оказаться нереальным, оторванным от действительности. План должен показать, как, какими путями, с применением каких организационных методов, с каким использованием материальных и энергетических ресурсов мы сможем в кратчайший срок и наиболее экономно этой цели достигнуть»<sup>21</sup>.

Очень трудно поверить, что такая формулировка была дана еще в 1928 г., настолько актуально звучит она и для сегодняшнего дня. Всего Госплан к 1930 г. разработал 8 вариантов долгосрочного плана на период до начала 40-х годов<sup>22</sup>. Однако основная работа сконцентрировалась вокруг пятилетки. Сама логика борьбы за индустриализацию и коллективизацию сельского хозяйства требовала более конкретных, количественных и адресных форм плановых заданий, чего нельзя было предусмотреть в перспективе на 10—15 лет.

Пятилетние планы стали главной формой целенаправленной реконструкции общественного производства и его важнейших отраслей. Они позволяли детализировать экономическую стратегию партии, обеспечивать пропорциональный, сбалансированный процесс расширенного воспроизводства интенсивного типа с учетом реальных возможностей данного пятилетия. Пятилетний срок позволяет завершить большинство прикладных исследований и внедрить их результаты в производство, осуществить цикл строительства и реконструкцию действующих предприятий.

К концу 20-х годов идея о необходимости разработки пятилетнего плана окончательно сформировалась и на

---

<sup>21</sup> Ковалевский Н. А. Методология плана реконструкции. М., 1928, с. 5.

<sup>22</sup> См. Ковалевский Н. А. Рабочая гипотеза развертывания народного хозяйства СССР в Генплане. М., 1930.

местах. Так, орган Нижегородского губплана писал весной 1928 г.: «Над составлением такого плана бьется теперь мысль советской и хозяйственной общественности в центре и на местах. Пятилетний план — это как раз та программа, которая содержит в себе важнейшие, решающие мероприятия, характерные для периода реконструкции народного хозяйства. В пятилетии как раз находят свое отражение основные капитальные работы, которые не укладываются в годичный отрезок. Пятилетний план задается целью не только наметить, но и указать пути, ведущие к осуществлению таких культурно-экономических задач, результаты выполнения которых могут сказаться на истечении только нескольких лет. Это обстоятельство накладывает особую ответственность на составителей плана, так как ошибки и промахи здесь могут оказаться сугубо тяжелыми для планового развития народного хозяйства»<sup>23</sup>.

Следует отметить, что на пятилетке, как основной форме реализации долгосрочной стратегии, остановились не сразу. Предлагались и двухлетки, и четырехлетки, и даже семилетки. Все же пятилетний цикл постепенно привлек к себе особое внимание. Для этого, как писал Г. М. Кржижановский, имелись веские причины. Во-первых, потому, что пятилетний срок является достаточно охватывающим для крупных хозсооружений: больших районных централей, магистральных железных дорог, ирригационных работ и т. п. Во-вторых, потому, что в нашем сельском хозяйстве наблюдается известная цикличность, позволяющая именно для периода в 5 лет положить в основу перспективного учета среднюю урожайность, ибо благополучные годы в редких случаях выходят за рамки трехлесток. И наконец, в-третьих, потому, что разбивка генерального плана на пятилетние циклы имеет свои удобства в подразделении общих хозяйственных заданий на крупные строительные этапы, позволяющие сконцентрировать внимание на основных, важнейших моментах всего хозяйственного строительства в целом.

Переход к пятилетке, как относительно новой форме перспективного планирования, обусловил основные направления совершенствования методологии плановых разработок.

---

<sup>23</sup> Нижегородское хозяйство, 1928, № 6—7, с. 3—4.

В основу формирования первых пятилетних планов были положены проектировки развития отдельных ключевых отраслей тяжелой промышленности — металлургии, энергетики, машиностроения и т. д. Такой подход (сейчас его называют программно-целевым) соответствовал накопленному опыту: Госплан начинал с планов по производству и распределению отдельных видов продукции, затем — по развитию отдельных отраслей и регионов и, наконец, по комплексному развитию наиболее тесно взаимосвязанных отраслей и всего народного хозяйства в целом.

Этот метод тогда называли методом выбора главного звена, точнее, нескольких главных звеньев. Он исторически и логически в наибольшей степени отвечал особенностям решения тех задач, которые были связаны с ускоренной индустриализацией страны и коллективизацией сельского хозяйства. Так, в первой пятилетке ключевыми были отрасли топливно-энергетического комплекса, металлургия и машиностроение. Интересно отметить, что, прежде чем начать массовую коллективизацию крестьянства, ударными темпами было построено несколько тракторных заводов, налажено массовое производство комбайнов и других сельскохозяйственных машин.

За ключевыми отраслями промышленности следовали плановые разработки по сельскому хозяйству, затем — по транспорту, строительству. Следующий этап — планирование сферы обращения и финансов: торговли, кредита и бюджета. И наконец, проблемы воспроизводства рабочей силы. За первым следовал второй цикл балансовых увязок и расчетов, учитывающий скорректированные данные первого цикла.

Таков был практический и логический порядок обоснования и построения народнохозяйственного плана на основе отраслевых проектировок. Этот метод обязательно сочетался с методом постепенных приближений к сбалансированному плану развития всего народного хозяйства.

С. Г. Струмилин описывает данный метод следующим образом: «...целостную концепцию развития всего народного хозяйства нельзя получить в результате простого *суммирования* соответствующих наметок по отдельным отраслям. Но получить эту концепцию сверху, из одних лишь абстрактных целевых установок, без конкретной проработки и учета имеющихся возможностей не только по каждой отдельной отрасли хозяйства, но даже по от-

дельным крупнейшим объектам строительства и производственным единицам, было бы совершенно бюрократической утопией. Поэтому Госплан должен был уже с самого начала опереться в своей работе на силы ведомственных аппаратов, хотя ведомственные проектировки на первых порах могли для него послужить лишь сырым материалом, требующим тщательного отбора и дальнейшей обработки. Лишь в результате такого отбора и обработки ведомственных материалов Госплан мог выработать уже и общую, хотя бы ориентировочную, концепцию народнохозяйственного плана, на основании которой надлежало затем снова, и притом не один раз, пересмотреть и связать внутреннею цепною связью все отдельные — отраслевые и порайонные — элементы этого плана»<sup>24</sup>.

Необходимость поднять на более высокий уровень согласованность в развитии целого комплекса отраслей потребовала дальнейшего совершенствования балансового метода. Он всегда был основным в планировании. Однако разработка уже первой пятилетки поставила перед ним ряд новых задач, правильное решение которых во многом предопределяло степень обоснованности, а следовательно, и реальности запланированных темпов роста и изменения пропорций общественного производства.

Балансовый метод — это главный метод согласования потребностей и ресурсов, а тем самым и основной метод планирования темпов и пропорций в народном хозяйстве. Исторически он был первым методом экономического планирования, получившим довольно широкое применение при обосновании годовых планов и в меньшей степени — при разработке генерального плана. При планировании на длительную перспективу балансовые расчеты обычно слишком укрупнялись и в какой-то степени были условными. Их так и называли — «балансовые прикидки».

В годовом планировании балансы отражают межхозяйственные связи по существу в статике. Поэтому переход к пятилетке, отражающей динамические процессы роста масштабов производства и изменения его структуры, повлек за собой серьезные дополнения в балансовом методе. В связи с необходимостью поднять уровень действенности управления крупномасштабными перерас-

---

<sup>24</sup> Струмилин С. Г. На плановом фронте, с. 213.

пределительными процессами материальных и финансовых ресурсов между отдельными отраслями и секторами народного хозяйства встал вопрос разработки динамических балансов, отражавших движение производства и распределения национального дохода в пятилетнем периоде, формирование фонда капитальных вложений, а также трудовых ресурсов.

Балансовые расчеты широко использовались для обоснования и увязки проектировок развития отдельных отраслей народного хозяйства, что позволило выявить и устранить многие произвольные наметки, не соответствовавшие реальным возможностям экономики и целевым установкам партии. При подготовке первого пятилетнего плана были разработаны основные материальные балансы, ряд стоимостных и трудовых балансов<sup>25</sup>.

Натурально-вещественные пропорции плана проверялись прежде всего с помощью балансов электроэнергии, топлива, строительных материалов, хлеба и фуража, а также технических культур. Поскольку рост энерговооруженности труда рассматривался как основной фактор повышения его производительности, постольку плановые органы особое значение, как и при составлении плана ГОЭЛРО, придавали энергетическому балансу, что позволило более четко обосновать основные направления развития энергетической базы страны.

При разработке первой пятилетки была сделана попытка построить сводный финансовый баланс, который охватывал бы движения в народном хозяйстве всех основных финансовых ресурсов, раскрывал главные источники их образования и основные направления расходов. Расчеты показали, что около половины национального дохода страны должно быть мобилизовано через финансовые планы, при этом примерно  $\frac{1}{3}$  национального дохода или  $\frac{2}{3}$  всех финансовых ресурсов направлялось на развитие народного хозяйства<sup>26</sup>.

Балансовые расчеты систематически совершенствовались на протяжении всех 30-х годов. На их базе постепенно сформировался сводный баланс народного хозяйства, который занял центральное место в народнохозяй-

---

<sup>25</sup> См. История социалистической экономики СССР, т. III. М., 1977, с. 16—17.

<sup>26</sup> См. Пятилетний план народнохозяйственного строительства СССР, т. I. М., 1930, с. 108.

ственном плане. Он в конкретных цифрах выражал возросший уровень комплексности плановых разработок, их внутреннюю увязку и экономическую обоснованность. Вместе с тем такой баланс представлял собой конкретную числовую модель исходных положений теории расширенного воспроизводства, раскрывающую социально-экономическую сущность важнейших плановых показателей, соотношения между I и II подразделениями, между промышленностью и сельским хозяйством, накоплением и потреблением, между доходами и расходами государства и населения и др. Тем самым балансовый метод сочетался с комплексным методом планирования. С помощью этих методов Госплан СССР уже в 30-х годах целенаправленно воздействовал на различные стороны экономического и социального развития страны.

Одновременно совершенствовались и уточнялись материальные балансы производства и распределения основных видов (групп) продукции, что позволило, несмотря на чрезвычайное напряжение, практически без существенных перебоев снабжать ударные стройки пятилеток металлом, строительными материалами и технологическим оборудованием. Например, для обоснования годового плана на 1929/30 г. использовались достаточно надежные балансовые расчеты, в том числе баланс производства и распределения металла.

В отличие от ориентировочных прикидок предыдущих лет баланс металлоконструкций и проката второго года пятилетки полностью обеспечивал потребности решающих ударных строек, удовлетворение первоочередных нужд хозяйства, а также обороны страны. Этот баланс был составлен исходя из расширенной производственной программы. Он учитывал максимальную нагрузку оборудования, ввод в эксплуатацию новых заводов и цехов. Важно также отметить, что в балансовых расчетах использовались новые, сниженные нормы потребления металла. Были учтены также возможности его замены железобетоном и другими материалами. Одновременно планировались мероприятия по сокращению запасов проката на предприятиях. Рассчитанный таким образом годовой баланс металла далее конкретизировался в квартальных планах металлоснабжения.

Осуществление в первой пятилетке распределения материалов и оборудования на основе квартальных планов интенсифицировало использование всех имеющихся

в стране материальных ресурсов и позволило значительно сократить сроки ввода объектов на ударных стройках.

Хотя переход к пятилеткам и выступает одной из характерных черт народнохозяйственного планирования тех лет, однако следует подчеркнуть, что он одновременно сопровождался качественным улучшением методологии разработки годовых планов, роль которых в этот период не только не снизилась, а, напротив, существенно возросла.

Дело в том, что пятилетние планы всегда представляют собой укрупненную модель будущего состояния экономики, в которой обобщены многие миллионы конкретных межхозяйственных связей. При этом неизбежно приходится абстрагироваться от большого числа процессов и явлений, прежде всего субъективного характера. Однако в действительности такие процессы и явления существуют и постоянно воздействуют на ход реализации плановых заданий в первичных звеньях производства — на предприятиях, стройках, в колхозах и совхозах. Поэтому пропорциональность, заложенная в основных показателях пятилетки, на практике не всегда полностью соблюдается, а неполная согласованность и диспропорции, остающиеся в плане по тем или иным причинам, в реальных производственных отношениях между участниками скооперированного труда проявляются более остро и сильно.

Например, при строительстве Горьковского автозавода предусматривалась его широкая кооперация со специализированными предприятиями-поставщиками, на долю которых приходилось примерно 40 наименований узлов и деталей, необходимых для сборки готовых машин. Поэтому ритмичная работа главного конвейера завода непосредственно зависела от своевременности поставок смежниками качественных сталей, шарикоподшипников, резинотехнических изделий, электрооборудования, приборов, ветрового стекла, лаков и красок, а также многих других видов сырья и материалов. Однако поддерживать необходимую пропорциональность таких поставок очень часто не удавалось, что в свою очередь вело к невыполнению производственной программы по выпуску автомобилей. Особенно сложным был вопрос о качестве комплектующих изделий.

Перебои в снабжении смежников наблюдались на протяжении всех предвоенных пятилеток. В конце 30-х годов из-за невысокого уровня руководства, а также недостат-

ков в организации труда и заработной платы шахтеров и металлургов возникли серьезные перебои в обеспечении народного хозяйства топливом и металлом.

В. С. Емельянов отмечал, что даже в оборонной промышленности в этот период ощущались большие трудности в материальном обеспечении производства. Он писал: «Самым уязвимым местом наших предприятий было неудовлетворительное снабжение материалами и изделиями, которые были необходимы для выполнения установленных планов. На основные материалы были утверждены нормы расхода. Но часто они не соблюдались: заводам выделялось меньше того, что было необходимо. На протесты работники отделов Госплана обычно отвечали: «Используйте внутренние резервы»...»

Я не помню такого месяца, когда бы оттуда (с заводов. — Р. Б.) не было тревожных звонков о том, что печи завода могут через несколько дней остановиться, так как запасы топлива кончаются, а цистерны с нефтью еще не подошли... В эти дни все работники главка превращались в диспетчеров и звонили по всем железнодорожным станциям, проверяя, где находится эшелон с нефтью, и умоляя работников железной дороги быстрее его продвинуть. В те годы мы хорошо знали, кажется, все узловые станции по пути следования цистерны с нефтью.

Трудным делом были и поставки по кооперации. Все совершенно справедливо признавали, что необходимо вводить специализацию предприятий — это значительно удешевляло производство, но плохая организация в снабжении изделиями специализированных предприятий сводила на нет эти выгоды»<sup>27</sup>.

Повышение уровня сбалансированности конкретных хозяйственных связей между потребителями и поставщиками во многом зависит от качества годового плана.

Годовой план<sup>28</sup> представлял собой передний край борьбы за выполнение пятилеток, т. е. наиболее ответственный участок, где экономическая политика непосредственно соприкасалась с производством, с проявлением его противоречий и конкретных форм экономических отношений между трудовыми коллективами. Поэтому пово-

---

<sup>27</sup> Емельянов В. С. На пороге войны. М., 1971, с. 53—54.

<sup>28</sup> До 1930 г. включительно плановые годовые задания по народному хозяйству называли контрольными цифрами, с 1931 г. — годовым народнохозяйственным планом.

рот планирования в перспективу, расширение горизонта его связей с пятилетним периодом выступали не самоцелью, а средством эффективных и быстрых структурных сдвигов, которые практически осуществлялись повседневным трудом миллионов. Непосредственную координацию и стимулирование их действий обеспечивали годовые планы.

Почти каждый год был своеобразной всхвой в истории пятилетки: 1929-й — «год великого перелома», 1930-й — «хребтовый год пятилетки» и т. д. Каждый годовой план очень тщательно прорабатывался в отраслевом, региональном и сводном аспектах. Особое внимание уделялось качественным показателям: росту производительности труда, снижению себестоимости, цен, сметной стоимости строительства.

Например, опубликованные «Контрольные цифры народного хозяйства СССР на 1929/30 год» (второй год пятилетки), одобренные Советом Народных Комиссаров СССР, представляли собой отдельный том объемом 655 страниц.

Структурно он состоит из 5 частей. В первой, вводной части наряду с кратким обзором развития советской экономики и подведением предварительных итогов выполнения первого года пятилетки изложена строительная программа года. Это центральная часть плана. В ней наряду с общим объемом строительства дается анализ состояния проектного дела и баланса материального обеспечения капитальных вложений, обосновывается задание по снижению сметной стоимости вводимых объектов и конкретизируются особенности плана по строительству в отдельных отраслях. Начиная с 1930 г. государство стало выделять в плане особые ударные стройки, которые обеспечивались в первую очередь всеми необходимыми материалами и оборудованием.

Вторая часть — производственная программа. Она охватывает конкретные, очень часто адресные задания по росту объемов и улучшению качественных показателей (повышению эффективности) в разрезе отдельных отраслей промышленности, а также сельского и водного хозяйства, транспорта.

Третья часть плана — социальная программа. Даже перечень ее подразделов достаточно четко говорит о содержании плановых заданий в этой области: народный доход, социальные секторы и процессы обобществления,

кооперация, себестоимость и цены, товарооборот, труд, культурное строительство, финансовый план, СССР и мировое хозяйство.

Четвертая часть — районный и республиканский разрез плана — содержит соответствующие показатели экономического и социального развития отдельных областей и краев, крупных регионов (Средняя Азия) и республик.

Заключительная часть содержит подробные таблицы, которые иллюстрируют и конкретизируют в цифрах строительную, производственную и социальную программу народнохозяйственного плана.

Таким образом, годовой план представлял собой весьма детальный и комплексный инструмент реализации экономической политики партии, воплощенной в заданиях пятилетки.

Одновременно с совершенствованием методологии планирования много внимания уделялось упорядочению организации работы над планами, устранению крупных недостатков в этой области. Так, разработка контрольных цифр на первые два года пятилетки велась отдельными ведомствами обособленно, по разрозненным показателям и заканчивалась в разные сроки. Времени на глубокий анализ обстановки и всесторонний подход к решению крупных производственных проблем, как правило, не хватало. Система рассмотрения проектов контрольных цифр была достаточно громоздкой, что приводило к затяжке их утверждения. Это в свою очередь задерживало разработку оперативных хозяйственных планов отраслевыми наркоматами. В итоге плановые задания с большим опозданием доводились до предприятий.

Учитывая эти недостатки, Совнарком поручил Госплану СССР так организовать работу над составлением проекта плана на 1931 г., чтобы утвердить его к началу планового периода без опоздания. Были установлены новые сроки и порядок прохождения контрольных цифр. Выполняя данное поручение, Госплан СССР еще в начале 1930 г. разослал всем общесоюзным хозяйственным наркоматам и госпланам союзных республик программу работ над контрольными цифрами, разработал систему важнейших показателей, отражавших темпы и пропорции основных процессов воспроизводства, а также методические указания по расчетам таких показателей и другим вопросам составления плана. Тем самым был установлен единый порядок и единая методология составле-

ния годовых планов по всем отраслям народного хозяйства и по всем регионам страны.

Вслед за этим Госплан СССР подготовил проект директив по составлению контрольных цифр, а также лимиты в области капитального строительства и другие материалы для отраслевых наркоматов и союзных республик. С учетом таких материалов «снизу» были подготовлены проекты планов развития отраслей и республик, на основе которых за короткий срок был подготовлен проект народнохозяйственного плана, который вскоре был принят как план на 1931 г.

Особенности этого плана — разработка комплекса технических, организационных и рационализаторских мероприятий, направленных на выполнение плановых заданий по каждой отрасли промышленности, увеличение числа качественных показателей. В план был включен также титульный список строящихся и реконструируемых объектов. В области сельского хозяйства была дана конкретная производственная программа мероприятий по совхозам, колхозам, МТС, а также по необобществленному сектору. План по труду впервые предусматривал проведение организованного набора, подготовки и распределения рабочей силы.

В области финансов был сделан крупный шаг к составлению единого финансового плана страны, охватывавшего все средства страны, идущие на капитальное строительство, на пополнение оборотных средств, на финансирование развития культуры, управления, обороны страны. При этом предусматривалось создание определенных резервов.

Одновременно улучшилось территориальное планирование. В плане 1931 г. впервые дана разверстка всего государственного плана по республикам, краям и областям. Кроме капитальных вложений районный разрез плана включал в себя задания по выпуску продукции тяжелой и легкой промышленности (в натуральном выражении), по строительству районных и местных электростанций, по трактороснабжению и социально-культурному строительству.

Чтобы повысить действенность руководства по выполнению напряженных заданий пятилетки, с 1931 г. правительство стало утверждать не только годовые, но и квартальные планы развития народного хозяйства. Дело в том, что фактическая траектория движения экономики

не совпадала с плановой. Многие задания перевыполнялись, по другим было отставание. В этой связи довольно часто требовалось оперативное вмешательство центральных органов, что и осуществлялось через рассмотрение и утверждение квартальных планов.

Таким образом, в ходе выполнения первой пятилетки на практике проверялась действенность методологических положений народнохозяйственного планирования, выработанных во второй половине 20-х годов. В целом они успешно выдержали эту проверку и с небольшими уточнениями послужили научной основой при разработке второй и третьей пятилеток.

### 3. ОТРАСЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ РЕКОНСТРУКЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

---

На формирование организационной структуры народного хозяйства СССР постоянно влияли два главных фактора: с одной стороны, углубление общественного разделения труда и концентрация специализированного производства, с другой — особенности методов и конкретных форм реализации экономической политики партии. Соотношения между ними менялись на различных исторических этапах. В период реконструкции усилилось воздействие на организационную структуру со стороны производительных сил, поскольку их качественная перестройка требовала дальнейшего углубления общественного разделения труда как между отраслями, так и внутри их, что выступало необходимой предпосылкой широкого использования достижений машинной технологии, химизации и электрификации производства.

Кроме того, пожалуй, еще в большей степени на организационную структуру на этом этапе воздействовала специфика взаимодействия экономики и политики. Выражая назревшие потребности весьма динамичного и сложного социального строительства новой общественной формации, политика резко активизировала свою роль как революционной и мобилизующей силы. Поскольку управление выступает основным инструментом реализации экономической политики, объективно потребовалось перестроить его структуру применительно к изменившимся

условиям и новым задачам руководства народным хозяйством.

Уже к концу 20-х годов на практике все острее чувствовалось несоответствие между действовавшим механизмом управления и задачами индустриализации. В резолюции XV партийной конференции, которая дала весьма критическую оценку сложившемуся к концу нэпа хозяйственному механизму, отмечалось: «На протяжении 9 лет после Октябрьской революции создалась очень сложная система организации производства, товаропроводящей сети, кредитных органов и т. п. Различные звенья этой системы часто нарастали стихийно. Самый круг их деятельности был определен при совершенно другой хозяйственной обстановке. Вставшие перед государством и народным хозяйством новые задачи часто не находят в этих органах необходимой опоры. Осуществление принципа централизации, совершенно необходимого при плановом, организованном хозяйстве, проводится в настоящее время теми же методами, которые были необходимы в период первых шагов организации советского хозяйства, но которые устарели в настоящее время. Внутри самих органов недостаточно проведен принцип точного разделения труда и ответственности как между различными звеньями этих органов, так и между отдельными работниками. Несоответствие между системой организации и изменившейся обстановкой с ее новыми задачами неизбежно приводит к растрате средств и усилению бюрократизма»<sup>29</sup>.

Поиск конструктивного разрешения возникшего противоречия шел по линии усиления единого планового руководства и децентрализации оперативных функций. В этом отношении весьма характерными выступают решения I Пленума ВСНХ СССР, состоявшегося в марте 1927 г. Они предусматривали прежде всего более четкое разграничение обязанностей, ответственности и прав между отдельными звеньями управления. «Каждое звено промышленной системы, — отмечалось на Пленуме, — должно совершенно точно знать, что и как оно должно делать, какими оно обладает правами для этого и за что несет ответственность...»<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> КПСС в резолюциях..., т. 3, с. 368.

<sup>30</sup> *Лакин Г. В.* Реформа управления промышленностью в 1929/30 г. М., 1930, с. 16.

В то же время предусматривалась передача прав и обязанностей нижестоящим звеньям в такой степени, чтобы «каждое вышестоящее звено сохранило у себя только *минимальное количество прав и обязанностей*, которое действительно необходимо ему и достаточно для осуществления тех задач, которые на него возложены»<sup>31</sup>.

Реализация этих принципов затрагивала всю систему управленческих отношений между ВСНХ, трестами и синдикатами, а также предприятиями. Часть функций, ответственности и прав в области оперативного руководства и обеспечения производства от ВСНХ перешла к основным хозрасчетным звеньям — трестам и синдикатам. За центральным органом, направляющим и координирующим развитие всех отраслей промышленности, сохранились лишь функции общего планирования и руководства. ВСНХ разрабатывал проект первой пятилетки по промышленности, рассматривал и утверждал годовые планы подведомственных хозяйственных организаций (трестов и синдикатов), осуществлял оперативный контроль за ходом выполнения плановых заданий, в том числе по увеличению объемов производства продукции, снижению ее себестоимости и осуществлению капитального строительства. Важным рычагом целенаправленного воздействия ВСНХ на промышленное производство была кадровая политика: этот орган назначал членов правления трестов и синдикатов.

Хотя проведенные в 1927—1928 гг. меры по совершенствованию управленческих отношений в целом положительно сказались на работе промышленности, но они были недостаточными для того, чтобы качественно перестроить работу аппарата управления применительно к новым задачам реконструкции народного хозяйства. Особенно мешали перестройке два обстоятельства.

Во-первых, недостаточная подготовленность кадров ВСНХ к разработке и проведению в жизнь активной технической политики. В структуре ВСНХ в то время (1928 г.) наряду с Президиумом — высшей руководящей инстанцией в аппарате ВСНХ — всю основную работу выполняли еще два подразделения: планово-экономическое управление и главки. Планово-экономическое управление было как бы своеобразным рабочим штабом

---

<sup>31</sup> Там же.

Президиума. Оно подготавливало для него проекты руководящих материалов, в том числе проекты плана (контрольных цифр) по промышленности, разрабатывало директивы для отраслевых главков и ВСНХ союзных республик по важнейшим вопросам промышленной политики, занималось организацией производства, финансов и кредита, оптовой торговли и снабжения, труда и заработной платы. Главные управления по отраслям промышленности (главки) непосредственно руководили находящимися в ведении ВСНХ СССР трестами, синдикатами и другими хозяйственными организациями союзного значения, утверждали их годовые планы, контролировали выполнение, рассматривали балансовые отчеты. Иными словами, главки практически направляли и контролировали планово-экономическую деятельность в соответствующих подотраслях промышленности.

Вопросы технической политики в деятельности ВСНХ, к сожалению, находились на втором плане, хотя в его структуре и было специальное научно-техническое управление. Функции этого управления ограничивались разработкой общих директив по вопросам рационализации промышленного производства и научной организации труда, стандартизации продукции, а также руководством находившимися в его ведении научно-исследовательскими институтами. И в силу традиции, и по профилю подготовки (а следовательно, и интересам) кадров это был скорее орган по внедрению НОТ, чем новой техники и технологии.

Во-вторых, в управленческой деятельности ВСНХ, в работе его главков довольно часто преобладал счетно-механический (а иногда и бюрократический) подход к руководству соответствующими отраслями, отдавалось предпочтение методам планирования от достигнутого уровня. Разрабатываемые на этой основе плановые задания позволяли создавать видимость благоприятной динамики в сопоставлении с предыдущими периодами.

С целью ликвидации недостатков в работе ВСНХ ЦК ВКП(б) принял постановление «О реорганизации управления промышленностью» (декабрь 1929 г.), основная идея которого состояла в том, чтобы усилить и активизировать техническое руководство промышленностью, укрепить ее связи с наукой. На ВСНХ возложили разработку не только экономической, но и технической политики в промышленности.

Для этого в его составе создавалось новое структурное подразделение — единое плановое технико-экономическое управление, основные функции которого состояли в соединении разработки перспективных планов и контрольных цифр с руководством технической реконструкцией промышленности, обоснованием стратегической линии технической политики в соответствующих отраслях, в организации новых производств и углублении их специализации. На это же управление возлагалась ответственность за рационализацию производства и распространение передового опыта из отечественной и зарубежной практики.

Организационная перестройка предусматривала также продолжение перемещения функций оперативного руководства производством «сверху вниз» и упрощение отраслевой схемы управления. С этой целью хозрасчетные синдикаты, которые и раньше практически осуществляли оперативное руководство отраслями, объединили с бывшими главками ВСНХ. На этой основе создавались объединения, руководившие предприятиями непосредственно или через тресты. Число же самих трестов сократилось.

В результате перестройки организационной структуры в 1930 г. была создана новая система отраслевого управления промышленностью. Однако и она просуществовала недолго. В январе 1932 г. ВСНХ, как орган управления промышленностью, был упразднен. Вместо него на общесоюзном уровне сначала были созданы три наркомата: тяжелой, легкой, лесной и лесоперерабатывающей промышленности<sup>32</sup>. Постепенно число наркоматов увеличивалось, это отражало углубление разделения труда между ними. Местные совнархозы были преобразованы в республиканские наркоматы легкой промышленности и областные (краевые) управления.

У читателя может возникнуть вопрос: почему пришлось ликвидировать ВСНХ? Не лучше ли было бы реорганизовать его и нацелить на решение новых задач? Вопрос не простой, и ответ на него не может быть однозначным. Одной из главных причин, определившей судьбу ВСНХ, были кадры. Многие из кадровых работников аппарата ВСНХ потратили годы, чтобы освоить опреде-

---

<sup>32</sup> См. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 2, с. 370.

ленные методы и формы взаимодействия с промышленностью. Среди тех проблем, которые им приходилось практически решать, 70—80% повторялись из года в год. Порядок их решения был уже отработан и апробирован на практике. В том его виде он не требовал ни больших усилий, ни риска, ни дополнительных знаний, однако эти формы и методы сами по себе не соответствовали требованиям времени, тормозили успешное осуществление индустриализации. Стиль работы кадров управления промышленностью в новых условиях стал выступать носителем привычных, но неэффективных форм и методов работы и поэтому нуждался в коренной перестройке.

В результате организационных преобразований к середине 30-х годов в отраслях промышленности сложилась трехзвенная (наркомат — главк — предприятие) или четырехзвенная система управления: наркомат — главк — трест (объединение) — предприятие.

Первая схема нашла применение в основном в машиностроении и станкостроении, а четырехзвенная — в металлургической, химической, топливной, а также в легкой и пищевой промышленности. Тресты и объединения сохранились в тех отраслях, где большое количество предприятий было разбросано на обширных территориях и главку трудно было обеспечить конкретное руководство ими. Однако общая тенденция проявлялась в ликвидации трестов и объединений и переходе к трехзвенной системе: наркомат — главк — предприятие.

Так, если в 1933 г. главки Наркомата тяжелой промышленности руководили непосредственно только 32 предприятиями, то к 1936 г. их число возросло до 355. Они выпускали более половины продукции данной отрасли промышленности<sup>33</sup>. Все это объективно повысило роль и значение созданных в наркоматах главков, которые строились по производственному или производственно-территориальному признаку и полностью отвечали за подчиненный им участок работы. Они располагали соответствующими финансовыми и материальными ресурсами, а также широкими правами по руководству подчиненными им предприятиями. Функциональные подразделения наркоматов — плановый, финансовый и другие

---

<sup>33</sup> См. История социалистической экономики СССР, т. IV. М., 1978, с. 36.

секторы — осуществляли свою деятельность через главные управления.

Основной задачей главков было оперативное руководство техническим развитием своей подотрасли: внедрение новой технологии, освоение новых видов продукции, борьба за повышение ее качества, за освоение передовых технических нормативов. В работе главков сочетались техническое и планово-организационное руководство предприятиями и подотраслью в целом. Ведущую роль в их структуре играли производственно-распределительные отделы, отвечавшие за развитие производства в целом. Среди других важнейших отделов главка следует назвать технический отдел, который разрабатывал и контролировал основные направления технического развития подотрасли, ее технико-экономические показатели, освоение новых изделий; отдел капитального строительства; отдел снабжения и сбыта<sup>34</sup>.

Отражением общественного разделения труда явился процесс разукрупнения главков, их все более узкая специализация, способствовавшая усилению конкретного руководства предприятиями. Постановлением Совнаркома СССР «О специализации и разукрупнении главных управлений Наркомата тяжелой промышленности и ликвидации ряда объединений и трестов» в августе 1933 г. из главка машиностроительной промышленности были выделены Главстанкоинструмент, Главсельмаш, Главторгмаш, Главметиз при одновременном упразднении соответствующих объединений и трестов<sup>35</sup>.

Подобная реорганизация была проведена в цветной металлургии, электротехнической и химической промышленности. Всего в системе Наркомтяжпрома в 1937 г. функционировало 53 главка. Процесс разукрупнения главков в эти годы происходил также в Наркомате легкой промышленности.

Важной вехой в развитии главков явилось постановление ЦИК и СНК СССР от 15 июля 1936 г. «О хозяйственных правах главных управлений промышленных народных комиссариатов»<sup>36</sup>. Наряду с производственными им были приданы также сбытовые и снабженческие функции. Существовавшие ранее самостоятельные конторы

---

<sup>34</sup> См. там же, с. 37.

<sup>35</sup> См. СЗ, 1933, № 58, ст. 346.

<sup>36</sup> См. СЗ, 1936, № 43, ст. 361.

по сбыту и снабжению были преобразованы в отделы главков. Главкам было предоставлено право заключать генеральные и прямые договоры по сбыту и снабжению, иметь собственные оборотные средства и самостоятельный баланс, пользоваться банковским кредитом. Они получили также право на финансовый маневр перераспределения оборотных средств, прибылей и амортизационных отчислений подчиненных им предприятий и хозяйственных организаций. Это решение не только повысило ответственность главков (а тем самым и наркоматов) за качество оперативного руководства отраслями, но и значительно расширило их реальные возможности борьбы за выполнение напряженных заданий народно-хозяйственного плана.

Проведение сплошной коллективизации в сельском хозяйстве также потребовало изменения организационной структуры управления в этой важной отрасли. Специализированного общесоюзного органа по руководству сельским хозяйством в 20-х годах не существовало, хотя в планы, которые разрабатывались в тот период, включались соответствующие расчеты и прогнозы производства зерна, важнейших технических культур, мяса.

Свое регулирующее воздействие на развитие сельского хозяйства органы государственного управления осуществляли прежде всего через политику цен, налогов, встречную торговлю промышленными товарами, используя материальную заинтересованность мелкого товаропроизводителя в увеличении своих доходов для стимулирования производства необходимых продуктов питания и сырья для легкой промышленности. Устанавливая соответствующее соотношение цен между отдельными культурами, предоставляя в отдельных случаях те или иные финансовые льготы, государство добивалось не только роста, но и поддержания необходимой пропорциональности в валовом сборе зерна, хлопка, льна, свеклы и т. д.

Действенным инструментом планового ограничения стихии крестьянского рынка явилась контрактация, т. е. предварительное заключение договоров между государственными организациями и сельскими сходами или другими объединениями крестьянских хозяйств. Сельские сходы существовали в русской деревне задолго до Октябрьской революции, и Советская власть не могла не учитывать массовый характер и традиционную роль этих сходов в жизни крестьян. Поэтому они продолжали дей-

ствовать как специфическая и активная форма крестьянской демократии фактически до конца 20-х годов. Лишь после укрепления сельских Советов и проведения массовой коллективизации новые формы общественной организации крестьянства постепенно пришли на смену старым.

Договоры по контрактации с крестьянством предопределяли размеры производства важнейших видов сельскохозяйственной продукции, а также цены на них, что вносило определенный элемент устойчивости и даже плановости в развитие сельского хозяйства. Административное руководство единоличным крестьянством осуществлялось через наркоматы земледелия союзных республик и местные Советы. Производственное руководство, главным образом совхозами, осуществляли специализированные органы: Зернотрест, Свиновод, Маслотрест и др. В 1928 г. было создано объединение Колхозцентр.

Социалистические преобразования сельского хозяйства приобрели две основные формы: одна из них — организация государственных хозяйств на основе общественной собственности. Поначалу они возникали в ходе экспроприации помещичьих и крупных капиталистических предприятий, а затем — путем создания новых совхозов. Вторая, наиболее массовая форма — добровольное объединение мелких и средних крестьянских хозяйств в крупные кооперированные предприятия.

Созданный еще в конце 1929 г. единый Наркомат земледелия СССР, в который влился Колхозцентр, активно включился в решение сложных и весьма разнообразных проблем, связанных с коллективизацией, разработкой планов развития сельскохозяйственного производства, электрификацией деревень, организацией снабжения сельского хозяйства и кредитного дела, землеустройства и руководством лесным хозяйством.

Таким образом, Наркомзем СССР объединял в своих руках плановое, финансовое, производственное, техническое и административное управление совхозами, общее руководство колхозами и другими формами кооперации на селе, а также единоличными крестьянскими хозяйствами. Иными словами, он являлся таким же центром руководства всем сельским хозяйством, каким был ВСНХ для промышленности<sup>37</sup>. В 1932 г. Наркомзем СССР был

---

<sup>37</sup> См. История государства и права СССР, ч. II. М., 1981, с. 228.

разукрупнен. За ним осталось только руководство колхозами, забота об их организационном укреплении и экономическом росте. Для управления совхозами был образован самостоятельный Наркомат зерновых и животноводческих совхозов.

Индустриализация страны остро поставила вопрос о рациональном размещении производительных сил на территории страны, а вместе с тем и о совершенствовании управления хозяйством на местах. Этому же требовали социалистические преобразования в сельском хозяйстве. Поэтому вполне закономерно, что в 1928—1930 гг. была проведена обширная перестройка системы территориального управления народным хозяйством: вместо устаревшего административного деления на губернии, уезды и волости были созданы новые экономические регионы — края и области, которые, как правило, были крупнее старых губерний<sup>38</sup> и представляли собой более или менее сформировавшиеся территориально-производственные комплексы в общественном разделении труда. Края и области делились в свою очередь на округа (в 1930 г. они были ликвидированы) и районы, которые были несколько меньше, чем прежние уезды, и больше, чем волости.

Региональным органам управления были делегированы значительные полномочия по оперативному руководству хозяйственным строительством, что позволило смелее маневрировать ресурсами на местах и мобилизовывать дополнительные резервы для выполнения заданий пятилетки. Новое экономическое районирование и укрепление местных органов планового управления сыграли также важную роль в индустриализации ранее отсталых национальных республик и областей, в создании более благоприятных условий для выравнивания уровней экономического и культурного развития всех народностей, населяющих СССР.

В решении всех этих задач непосредственное участие принимали вновь образованные областные (краевые) плановые комиссии, в подчинении которых находились плановые органы низовых административно-хозяйственных звеньев — окружные и районные плановые комиссии,

---

<sup>38</sup> Вместо 75 губерний (1923 г.) в 1928 г. было создано 5 краев и крупных областей (Уральская, Нижегородская, Западносибирская и др.) и 33 области на правах губернии.

действовавшие на правах отделов соответствующих исполкомов местных Советов. Это позволило сделать определенный шаг вперед в углублении территориального разделения управленческого труда при ведущей роли отраслевого подхода и централизации функций, связанных с координацией процесса обобществления в целом.

Таким образом, в начале 30-х годов была создана новая, более специализированная система управления как в отраслях, так и в крупных экономических регионах. Для обеспечения ее действительности потребовалось поднять качество народнохозяйственного механизма, обеспечивающего координацию и общую направленность действий всех звеньев управления, за которыми стояли еще более многочисленные трудовые коллективы — непосредственные участники общественного производства.

Под таким углом зрения были приняты меры по упорядочению работы Совнаркома и Совета труда и обороны, а также Госплана СССР. Дело в том, что, несмотря на общую тенденцию делегирования полномочий по оперативному руководству хозяйственным строительством сверху вниз — к наркоматам, местным органам власти и предприятиям, фактическое число проблем, требующих вмешательства центральных органов управления в связи с проведением индустриализации и социалистическими преобразованиями в сельском хозяйстве, не только не уменьшалось, но, напротив, увеличивалось. Одновременно росли перегрузки в работе этих органов. Поэтому в 1931 г. вновь пришлось вернуться к вопросу об уточнении функций правительственных органов. Центр тяжести их работы переносился на разрешение наиболее крупных проблем развития народного хозяйства и совершенствование государственного управления в целом. При этом Совнарком СССР сосредоточил основное внимание на исполнительно-распорядительной деятельности и на проверке фактического выполнения принятых решений. СТО перенес центр тяжести своей работы на руководство хозяйственными наркоматами.

В то же время в связи с объективной необходимостью усиления плановой координации действий в масштабе всех отраслей резко возросла роль Госплана СССР как своего рода генерального штаба в системе управления народным хозяйством. Дело в том, что обширные и глубокие структурные изменения народного хозяйства повысили требования к качеству, т. е. к экономической

обоснованности и сбалансированности народнохозяйственных планов. От Госплана СССР требовалось полнее учитывать достижения мировой науки и техники, шире привлекать к разработке плана всю систему научно-исследовательских учреждений и организаций, работа которых по характеру и по срокам должна увязываться с задачами социалистического строительства<sup>39</sup>.

Одной из главных предпосылок повышения качества плановых разработок должно было послужить улучшение организации взаимоотношений Госплана СССР с плановыми органами наркоматов, союзных республик и областных (краевых) Советов. Несмотря на ряд решений по упорядочению их взаимодействия, здесь все еще сохранялось много дублирования, а главное — несогласованности.

Полномочия Госплана СССР в этой области были ограниченными. В то время на него были возложены: общее методическое руководство плановой работой наркоматов, в том числе разработка форм, показателей, установление сроков представления проектов планов; разработка и доведение до наркоматов и ведомств предварительных наметок и основных показателей развития народного хозяйства и отдельных отраслей; рассмотрение представляемых «снизу» проектов годовых и перспективных планов промышленности, транспорта, сельского хозяйства, государственного бюджета, внутренней торговли, культурного строительства, развития отдельных регионов, а также экспорта и импорта; согласование этих плановых разработок между собой и составление на их основе общего плана всего народного хозяйства.

Таким образом, народнохозяйственный план в той или иной степени представлял собой сумму планов развития отдельных отраслей, и Госплану СССР не всегда удавалось добиться необходимого единства, комплексности в подходе к решению конкретных вопросов, поскольку его отношения с наркоматами не позволяли преодолеть ведомственные интересы: для последних были обязательны к исполнению только те распоряжения Госплана СССР, которые касались методологии плановой работы.

---

<sup>39</sup> См. КПСС в резолюциях... , т. 4, с. 232—233.

Особенно сложными были взаимоотношения между Госпланом СССР и существовавшим до 1932 г. ВСНХ — свособразным наркоматом промышленности, имевшим в своем составе крупные и квалифицированные плановые органы.

Известная раздвоенность в плановой работе была преодолена после ликвидации ВСНХ. В. В. Куйбышев был назначен председателем Госплана СССР, кадры которого были укреплены. Еще в 1931 г. Госплан СССР из комиссии СТО был преобразован в комиссию при СНК СССР с правами самостоятельного наркомата. Его председатель наделялся правом решающего голоса в правительстве.

Однако потребовалось еще несколько лет, с тем чтобы окончательно привести функции и структуру Госплана СССР в соответствие с новыми задачами и условиями развития советской экономики, что было оформлено в постановлении ЦИК и СНК СССР в начале 1935 г.<sup>40</sup> Главная идея данного постановления состояла в том, чтобы сосредоточить всю работу по составлению единого народнохозяйственного плана в одном органе, поднять его ответственность за качество, обоснованность темпов и пропорций в развитии экономики, усилив тем самым направляющую и координирующую роль самого плана.

В соответствии с этим в структуре аппарата Госплана СССР повысилась роль отделов сводного (синтетического) планирования, которые разрабатывали соответствующие разделы плана, основные межотраслевые и межрайонные пропорции, а также общие вопросы методологии и осуществляли наблюдение за выполнением плана. К их числу относились: сводный отдел производства, отдел капитальных работ, отдел районного планирования, отдел материальных балансов и снабжения, отдел финансового плана.

Планирование отраслей народного хозяйства осуществляли 16 отделов по отраслям, а в состав каждого отдела входили секторы по основным видам продукции, профилирующим в данной отрасли. Так, например, в состав отдела горной и металлургической промышленности входили секторы черной металлургии, цветной металлургии, редких элементов и сектор нерудных ископаемых. В отдел машиностроительной промышленности вхо-

---

<sup>40</sup> См. СЗ, 1935, отд. 1, № 29, ст. 154.

дили секторы транспортного машиностроения, электропромышленности, общего и тяжелого машиностроения, сельхозмашиностроения, сектор балансов и распределения оборудования.

Важно также, что в 1931 г. Центральное статистическое управление было организационно включено в состав аппарата Госплана СССР, что позволило оперативнее и лучше обеспечивать его необходимой информацией о развитии народного хозяйства. Значительно расширился круг отчетных показателей, необходимых как для составления планов, так и для контроля за их выполнением. Ускорились сроки получения статистических данных для оперативного управления.

Сложившаяся в годы первой пятилетки структура аппарата Госплана СССР сохранилась в основном до начала Великой Отечественной войны, хотя в 1936 и 1937 гг. в нее были внесены отдельные изменения и уточнения<sup>41</sup>. При этом еще и еще раз подчеркивалось, что «главнейшей задачей Государственной плановой комиссии является обеспечение в плане народного хозяйства Союза ССР правильных соотношений в развитии различных отраслей и необходимых мероприятий по недопущению диспропорций в народном хозяйстве»<sup>42</sup>.

#### 4. ПОВЫШЕНИЕ ЛИЧНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ КАДРОВ

---

В напряженных условиях первых пятилеток резко выросла личная ответственность хозяйственных руководителей. Конкретно это нашло свое проявление в форме укрепления ленинского принципа единоначалия — концентрации ответственности и прав у одного лица — хозяйственного руководителя. Он принимал окончательное решение о том, как лучше использовать ресурсы и организовать производство для выполнения заданий плана, но вместе с тем персонально отвечал за конечные результаты деятельности всего коллектива.

Единоначалие директора предприятия позволяло волевыми средствами укрепить дисциплину и порядок на

---

<sup>41</sup> См. История социалистической экономики СССР, т. IV, с. 39—40.

<sup>42</sup> Цит. по: там же, с. 40—41.

производстве, слить воедино коллективные действия и направить их на достижение напряженных целей. «...Всякая крупная машинная индустрия, — писал В. И. Ленин, — т. е. именно материальный, производственный источник и фундамент социализма — требует безусловного и строжайшего *единства воли*, направляющей совместную работу сотен, тысяч и десятков тысяч людей»<sup>43</sup>. Тем более такое единство воли нужно было обеспечить в чрезвычайных условиях ускоренной индустриализации страны. Не случайно этому вопросу было посвящено специальное постановление ЦК ВКП(б) от 5 сентября 1929 г.<sup>44</sup> Спустя пять лет XVII съезд ВКП(б) отмечал, что необходимо «усилить личную ответственность руководителей за порученное им дело как по партийной, так и по советской линии, ликвидировать функционалку и обезличку в работе, установив строгое единоначалие»<sup>45</sup>.

Поднять ответственность не значит только повысить требования к руководителю и строже наказывать его за всякого рода упущения. Для того чтобы реально укрепить единоначалие и ответственность, необходимо было прежде всего повысить квалификацию руководителя и создать необходимые условия для его эффективной работы. «Пока среди нас, среди большевиков, — говорил И. В. Сталин на конференции работников промышленности в 1931 г., — не будет достаточного количества людей, хорошо знакомых с вопросами техники, экономики, финансов, у нас не будет действительного единоначалия. Пишите сколько угодно резолюций, клянитесь какими угодно словами, но если не овладеете техникой, экономикой, финансами завода, фабрики, шахты — толку не будет, единоначалия не будет»<sup>46</sup>.

Обстановка с кадрами специалистов в народном хозяйстве к началу первой пятилетки сложилась довольно сложная. Начало интенсивной индустриализации резко увеличило потребность в руководящих кадрах и инженерно-технических работниках не только количественно, но и качественно. Ведь на строящихся заводах внедрялась передовая по тому времени технология. Нужны были специалисты для того, чтобы овладеть новой техни-

<sup>43</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 200.

<sup>44</sup> См. КПСС в резолюциях... , т. 4, с. 310—317.

<sup>45</sup> КПСС в резолюциях... , т. 5. М., 1971, с. 154.

<sup>46</sup> Сталин И. В. Вопросы ленинизма. М., 1953, с. 360—361.

кой и эффективно ее использовать. Однако квалифицированных работников было крайне мало.

Так, в промышленности, находящейся в ведении ВСНХ, на 1 октября 1927 г. было занято всего 42,5 тыс. человек инженерно-технического и 8,3 тыс. экономического персонала<sup>47</sup>. На 10 тыс. рабочих в промышленности приходилось 65 инженеров и 68 техников, т. е. в несколько раз меньше, чем в Германии или США. Более трети из них были специалистами-практиками, не имевшими высшего или соответствующего специального среднего образования.

К 1929 г. число лиц инженерно-технического состава по сравнению с 1927 г. почти удвоилось, однако и в этот период в значительной степени — за счет практиков, что сказалось на качественной структуре руководящих кадров (см. табл. 7).

ТАБЛИЦА 7  
ДОЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ,  
ИМЕЮЩИХ СООТВЕТСТВУЮЩИЙ  
УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ  
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ<sup>48</sup>

(общая численность специалистов = 100%)

| Уровень образования | На 1 октября<br>1927 г. | На 1 октября<br>1929 г. |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| Высшее              | 30,4                    | 24,1                    |
| Среднее             | 30,3                    | 27,5                    |
| Практики            | 39,3                    | 48,4                    |

Как видно из табл. 7, к началу первой пятилетки почти половину специалистов составляли практики, многие из них были знающими, энергичными, хорошими организаторами, но не имели специального образования. Потребности быстро растущей промышленности в квалифицированных кадрах намного обгоняли развитие высшей школы и техникумов. Для этого периода характерно, что темпы роста инженерно-технических работников отста-

<sup>47</sup> См. Бейлин А. Е. Кадры специалистов СССР, их формирование и рост. М., 1935, с. 120.

<sup>48</sup> См. там же, с. 121.

вали от увеличения численности рабочих. Особенно остро ощущается недостаток специалистов в районах нового строительства промышленных предприятий, в том числе в Белоруссии, в Кузбассе, Поволжье, Центрально-черноземной области, не говоря уже о среднеазиатских союзных республиках, Северном Кавказе и ряде других районов.

Ограниченность квалифицированных кадров хозяйственных руководителей и инженерно-технических работников, способных организовать освоение новых производств и управлять сложной технологией, стала сдерживать экономический рост. Например, тракторный завод им. Ф. Э. Дзержинского, построенный в рекордно короткий срок — за 11 месяцев, осваивался почти в течение года, так как многие инженеры, техники и рабочие завода не умели обращаться с новой техникой и слаженно работать в условиях поточного производства<sup>49</sup>. Когда в 1931 г. на этом заводе у импортного фрезерного станка вышла из строя коробка передач, никто не мог понять, что же с ней случилось. Чертежи — на незнакомом английском языке. Да и в самих чертежах никак не могли разобраться, понять, что к чему. Тогда приняли «решение»: разобрать другую, нормально работающую коробку передач и — по аналогии — узнать причину остановки.

В то же время недостаточная квалификация работников центральных плановых органов и аппарата наркоматов была одной из причин постоянных сбоев в меж- и внутриотраслевой кооперации труда и соответственно — в материально-техническом снабжении.

Следует также иметь в виду, что еще в 1929 г. 29% от общего количества инженерно-технических работников и служащих на заводах, 35% — в строительных организациях и 62% — в трестах составляли лица, начавшие работать в качестве специалистов еще до Октябрьской революции. Большинство из них до 1917 г. занимали руководящие административно-технические должности вплоть до директоров. Некоторые в прошлом были владельцами или акционерами предприятий. Шахтинское дело (1928 г.), судебный процесс «Промпартии» (1931 г.) показали, что среди специалистов были и противники нового строя, готовые при соответствующей об-

---

<sup>49</sup> История Коммунистической партии Советского Союза. М., 1977, с. 40.

становке пойти на саботаж и прямые враждебные действия.

Тем не менее партия была против огульных обвинений и подозрительности к старым кадрам. XVII конференция ВКП(б) в своей резолюции, специально останавливаясь на этом вопросе, поставила задачу: «проявлять максимум заботы и внимания к инженерно-техническому персоналу как старой школы, так и нового поколения, обеспечить техникам и инженерам подобающее место ответственных руководителей порученной работы и поощрять их инициативу в деле постановки новых производств, изыскания и проведения рационализаторских мероприятий по экономии материалов и улучшению качества продукции, в деле улучшения организации производства и т. п.»<sup>50</sup>.

Главное, что диктовало необходимость ускорения процесса формирования новой технической интеллигенции, — бурный процесс индустриализации, технических и социальных преобразований в сельском хозяйстве. Выдвинутый партией лозунг «Большевики должны овладеть техникой!» стал главным ориентиром в деятельности партийных, хозяйственных и государственных органов.

Все это заставило принять ряд мер, для того чтобы резко расширить подготовку специалистов, в первую очередь из числа передовых рабочих, как через систему вузов и техникумов, так и через сеть специальных промакадемий, а также различных курсов. В 1929—1930 гг. вся система высшего и среднего технического образования была всесторонне перестроена. Сформировалось много новых вузов и техникумов, укрепились их материально-техническая база, расширился выпуск учебных пособий и материалов.

Для заново создававшихся в стране отраслей промышленности, таких, как авиационная, автотракторная, станкостроительная, химическая, сельскохозяйственного машиностроения, и ряда других были созданы специальные вузы, факультеты, а также средние учебные заведения соответствующих профилей. В 1930 г. все высшие технические заведения перешли к хозяйственным наркоматам и объединениям<sup>51</sup>. Естественно, что основная мас-

---

<sup>50</sup> КПСС в резолюциях..., т. 5, с. 30.

<sup>51</sup> См. История социалистической экономики СССР, т. III, с. 132—133,

са (примерно  $\frac{2}{3}$ ) молодых специалистов готовилась и использовалась в Наркомате тяжелой промышленности.

В результате принятых мероприятий в 1932/33 г. сеть высшей школы (832 вуза) по сравнению с 1925/26 г. расширилась в 5,7 раза, а техникумов и других средних специальных учебных заведений (их насчитывалось 3509) — в 3,6 раза. Численность студентов и учащихся возросла соответственно в 3 и 4 раза<sup>52</sup>. Такого размаха подготовки квалифицированных кадров в то время не знала ни одна страна мира.

Это позволило в сравнительно короткий срок за счет молодых специалистов резко поднять количественно и качественно уровень инженерно-технического руководства индустриализацией страны. Так, например, в машиностроительных отраслях в 1933 г. две трети общего числа работников со специальным образованием составляли лица, пришедшие из советской школы в годы первой пятилетки. Большинство из них после окончания вуза попадали на предприятия. Более опытные кадры концентрировались в наркоматах и трестах.

Одновременно конструктивно решалась и весьма сложная проблема подготовки кадров хозяйственных руководителей. Еще в 1926 г. по инициативе Ф. Э. Дзержинского были созданы курсы «красных директоров», через которые прошли многие тысячи руководящих работников промышленности<sup>53</sup>. В конце 20-х годов была создана Всесоюзная промакадемия, первый выпуск которой — 110 командиров производства — состоялся в 1930 г. По ее образцу аналогичные учебные заведения по подготовке высшего эшелона хозяйственников создавались и в других крупных промышленных центрах.

Так, в 1932 г. в 11 промакадемиях училось 2370 хозяйственников (впоследствии число таких академий увеличилось до 25). Наряду с курсами по теории марксизма-ленинизма и техническим дисциплинам они получали подготовку и по основам организационно-управленческой науки. Один из директоров той поры, И. В. Парамонов, в своей книге «Учиться управлять» вспоминает: «Тяга хозяйственников учиться в Промакадемии была огромна. ВСНХ не мог отпустить на учебу всех желающих. Так, мне было трижды отказано в просьбе послать

---

<sup>52</sup> См. там же, с. 133.

<sup>53</sup> См. там же, с. 135.

на учебу в Промакадемию. Тогда были созданы при помощи втузов факультеты особого назначения — ФОНЫ — для учебы без отрыва от работы...»<sup>54</sup>

Поскольку коллективизация и механизация сельского хозяйства также потребовали осуществления скачка в подготовке руководящих колхозных кадров и специалистов по налаживанию эффективной работы большого числа вновь созданных крупных механизированных хозяйств, при МТС были организованы специальные курсы, которые окончили сотни тысяч председателей, завхозов, бригадиров, полеводов, животноводов и счетоводов колхозов. На руководящую колхозную работу было выдвинуто более 250 тыс. передовых колхозников, в том числе около 30 тыс. — председателями колхозов.

Параллельно с расширением и совершенствованием различного рода учебной подготовки и переподготовки хозяйственных руководителей партия стремилась к тому, чтобы специалисты хорошо знали зарубежную практику, новейшие достижения мировой науки и техники, опыт организации производства на крупнейших зарубежных фирмах. С этой целью многие будущие руководители советской промышленности, в первую очередь из числа способных молодых специалистов, направлялись на практику в европейские страны и США. Так, только в 1929 г. ВСНХ СССР послал за границу 1200 инженеров и техников<sup>55</sup>.

Все это положительно сказалось на качестве руководящих кадров, а через них — на качестве управления и на эффективности политики индустриализации страны. О количественном росте управленческих кадров в промышленности в начале 30-х годов дают определенное представление следующие данные (см. табл. 8).

Как видно из табл. 8, в начале 30-х годов быстрее прочих увеличивалось число начальников цехов, руководителей отделов и других инженерно-технических работников. Именно на эти должности направлялось большинство выпускников технических вузов и специальных средних учебных заведений, хотя основной прирост категории работников в первой пятилетке продолжался по-

---

<sup>54</sup> *Парамонов И. В.* Учиться управлять. Мысли и опыт старого хозяйственника. М., 1970, с. 170.

<sup>55</sup> См. *Федюкин С. А.* Советская власть и буржуазные специалисты. М., 1965, с. 203.

ТАБЛИЦА 8

**УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА РУКОВОДЯЩИХ  
КАДРОВ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПО КАТЕГОРИЯМ <sup>56</sup>**  
тыс. человек

| Категории специалистов *                                                         | Годы     |           | Рост<br>в 1933 г.<br>в % к 1930 г. |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------------------------------|
|                                                                                  | I.V 1930 | I.XI 1933 |                                    |
| Директора и заместители                                                          | 8,5      | 16,9      | 199                                |
| Начальники цехов, руководители отделов и специалисты                             | 56,8     | 197,6     | 348                                |
| Руководители и научно-технические работники научно-исследовательских лабораторий | 4,6      | 13,7      | 298                                |
| Мастера и десятники                                                              | 20,8     | 83,8      | 400                                |

\* Таблица охватывает 72% состава всех специалистов промышленности в 1930 г. и 86% — соответственно в 1933 г.

прежнему в основном за счет практиков. Такая тенденция соответствовала установке XVI съезда ВКП(б) (1930 г.), который призвал смелее выдвигать на должности директоров заводов, начальников цехов, их помощников, а также мастеров и десятников «отличившихся рабочих и лиц технического персонала, в особенности из ударников» <sup>57</sup>.

Число директоров и их заместителей в промышленности за три с половиной года удвоилось. Характерно, что из 16,9 тыс. директоров и их заместителей в 1933 г. свыше половины — 8,8 тыс. — были выдвинуты из рабочего класса, в том числе 6,4 тыс. (38%) сменили свои рабочие места на руководящие посты в годы первой пятилетки. Естественно, что большинство из них не имели высшего образования и прошли подготовку на факультетах особого назначения, созданных при технических вузах. Так, в конце первой пятилетки на таких факультетах во втузах трех ведущих наркоматов (НКТП, НКПС и НКЛегпром) обучалось свыше 2900 партийных и хозяйственных работников <sup>58</sup>.

<sup>56</sup> См. Бейлин А. Е. Кадры специалистов СССР, их формирование и рост, с. 216.

<sup>57</sup> КПСС в резолюциях..., т. 4, с. 465.

<sup>58</sup> См. История социалистической промышленности СССР, т. III, с. 135.

В связи с концентрацией и механизацией производства в сельском хозяйстве число специалистов в отрасли к концу 1933 г. увеличилось по сравнению с 1929 г. в 2,8 раза и составило 180 тыс. Если на протяжении многих десятилетий основным типом специалиста в сельском хозяйстве был агроном, то после коллективизации резко возросла численность и соответственно доля новой технической интеллигенции в сельском хозяйстве: инженеров, техников, механиков, а также строителей, мелиораторов. Большинство из них работали в МТС и в районном звене управления. Заметно увеличилась в сельском хозяйстве и группа научных работников.

К середине 30-х годов «голод» на специалистов в народном хозяйстве страны количественно удалось преодолеть. Однако более остро встала проблема улучшения качества их работы и соответственно обучения. Решение данной проблемы наместилось в двух направлениях. Во-первых, центр тяжести подготовки специалистов переместился из промакадемий в стационарные технические вузы (в 1940 г. все промышленные и отраслевые академии были упразднены). Выпуск специалистов высшей школы во второй пятилетке достиг 369,9 тыс. человек при плане 340 тыс. человек (за первую пятилетку выпущено 170 тыс. человек).

Во-вторых, повышалось качество преподавания всех дисциплин в высшей школе как за счет более тщательного отбора профессорско-преподавательского состава, так и путем более широкого и тесного сочетания учебной работы преподавателей с научно-исследовательской деятельностью. В принятом в июне 1936 г. постановлении СНК СССР и ЦК ВКП(б) указывалось, что «без научно-исследовательской работы не может осуществляться высшими учебными заведениями подготовка специалистов на уровне требований современной науки и немыслима подготовка научно-преподавательских кадров и повышение их квалификации»<sup>59</sup>.

Постановление сыграло важную роль в более последовательной ориентации советской высшей школы на новейшие достижения науки и техники, что в свою очередь положительно сказалось на подготовке специалистов для осуществления технической реконструкции страны.

---

<sup>59</sup> Высшая школа. Основные постановления, приказы и инструкции, М., 1948, с. 18—19.

Именно во второй половине 30-х годов для развития советской промышленности характерны качественные сдвиги в освоении новейших достижений научно-технического прогресса и более тонкой технологии по выплавке электростали, производству новых химических материалов, более производительного и, как правило, сложного технологического и транспортного оборудования, а также военной техники.

Таким образом, происходивший на всем протяжении 30-х годов интенсивный процесс формирования технической интеллигенции и по существу нового поколения хозяйственных руководителей — «командиров производства» создал очень важную предпосылку для реального повышения личной ответственности руководящих кадров (было с кого спросить).

Важной предпосылкой укрепления плановой дисциплины и высокорезультативного функционирования всей системы управления экономикой послужило ясное и четкое разграничение функций, обязанностей и прав между отдельными звеньями управления и соответственно хозяйственными руководителями. Велась систематическая борьба против «общего» руководства, необоснованного вмешательства «сверху» в работу предприятий, издания отвлеченных директив, расплывчатых приказов. «Установление точного распределения работ между исполнителями и ответственности каждого из органов и каждого из состоящих на любой советской должности лиц за выполнение определенных заданий и практических работ, — говорилось в решениях XVI конференции ВКП(б) (апрель 1929 г.), — является одним из самых важных условий улучшения работы аппарата и обеспечения действительной возможности проверки исполнения»<sup>60</sup>.

В своей практической деятельности по укреплению ответственности партия целиком опиралась на ленинское положение о необходимости беспощадной борьбы против расплывчатости и неясности в вопросе о том, что каждому работнику отдельно поручено, и против вытекающей отсюда полнейшей безответственности<sup>61</sup>. Под таким углом зрения укреплялась линейная схема управления. Функциональные службы и подразделения свертывались, а те, что оставались, воздействовали на управляемый

---

<sup>60</sup> КПСС в резолюциях..., т. 4, с. 225.

<sup>61</sup> См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 45, с. 153.

объект не непосредственно, а через первого руководителя. Острой критике подвергалась также практика создания всякого рода межведомственных и внутриведомственных комиссий как порочный метод взаимной перестраховки работников аппарата управления, порождающий их безответственность.

В борьбе против обезлички управления было проведено также более строгое разграничение функций между хозяйственным управлением и общественными, в том числе партийными, организациями в низовом звене. Центральный Комитет партии решительно выступал против подмены обязанностей хозяйственного руководства заводскими организациями. «Следствием этого является случайное и подчас ошибочное решение хозяйственных вопросов, фактическое прикрытие различных ошибок и недочетов в руководстве и управлении производством решениями ячеек и завкомов и ослабление ответственности директоров за производство»<sup>62</sup>.

XVIII съезд ВКП(б) творчески развил и конкретизировал ленинское положение о четком разграничении функций в системе руководства экономикой. «Опыт показал, — отмечалось в резолюции съезда, — что успешная работа партийных организаций была обеспечена там, где первичная партийная организация сумела сочетать партийно-политическую работу с борьбой за успешное выполнение производственных планов, за улучшение работы государственного аппарата, за освоение новой техники, за укрепление трудовой дисциплины с развертыванием стахановского движения, с выдвижением на партийно-хозяйственную работу новых кадров. И наоборот, там, где партийные организации отошли в сторону от хозяйства, ограничив свои задачи агитацией, или там, где партийные организации приняли на себя не свойственные им функции руководства хозяйством, подменяя и обезличивая хозяйственные органы, там работа неизбежно попадала в тупик»<sup>63</sup>.

Местные партийные комитеты нацеливались на то, чтобы искать конструктивные пути по устранению недостатков в работе хозяйственных учреждений и предприятий, а не ограничиваться их формально-бюрократической критикой. Еще апрельский (1928 г.) Объединенный

---

<sup>62</sup> КПСС в резолюциях... , т. 4, с. 311.

<sup>63</sup> КПСС в резолюциях... , т. 5, с. 374.

пленум ЦК и ЦКК ВКП(б) обратил особое внимание на необходимость не только усилить, но и изменить стиль работы с кадрами хозяйственных руководителей. «При подборе работников, — отмечалось на Пленуме, — как правило, отсутствует серьезная проверка прошлой работы; нередко снятые за плохую работу хозяйственники переводятся на новую и даже большую работу вместо очистки хозорганов от этих элементов и выдвижения новых кадров хозяйственников. При назначении на ответственную работу сказываются нездоровая «семейственность», «дружеские связи» и т. п.»<sup>64</sup>.

Спустя год XVI партконференция вновь вернулась к узловым вопросам кадровой политики и предложила Рабоче-крестьянской инспекции с привлечением профсоюзов и под контролем широких масс провести чистку советского аппарата от элементов разложившихся, извращающих советские законы, мешающих бороться с волокитой, от растратчиков, взяточников, саботажников, вредителей, лентяев и других чуждых социализму людей. В резолюции конференции подчеркивалось, что *«чистка должна производиться прежде всего и главным образом на основании оценки качества работы, а не только по признакам классового происхождения. Пролетарское происхождение и принадлежность к Коммунистической партии ни в коем случае не должны превращаться в страховку от чистки»*<sup>65</sup>.

Известно, что единоначалие, как, впрочем, и любой другой элемент управления, имеет двойственный характер. И если не следить за его потенциально отрицательными чертами, не заниматься соответствующей профилактикой, то единоначалие может породить и, как показывает опыт, порождает волюнтаризм, чванство, бюрократию. Важнейшее средство против этих «болезней» единоначалия — действенный контроль, особенно «снизу», со стороны рабочих масс. «Чем решительнее, — писал В. И. Ленин, — мы должны стоять теперь за беспощадно твердую власть, за диктатуру отдельных лиц *для определенных процессов работы*, в определенные моменты *чисто исполнительских функций*, тем разнообразнее должны быть формы и способы контроля снизу, чтобы парализовать всякую тень воз-

---

<sup>64</sup> КПСС в резолюциях..., т. 4, с. 87.

<sup>65</sup> Там же, с. 227.

возможности извращения Советской власти, чтобы вырывать повторно и неустанно сорную траву бюрократизма»<sup>66</sup>.

Поэтому вполне логично, что в 30-х годах обращалось особое внимание на проблемы создания действенной системы демократического контроля за деятельностью хозяйственных руководителей. «Проблема единоначалия остается решающей проблемой и современного этапа, — писал Н. А. Вознесенский. — Однако этим вопрос не исчерпывается. Единоначалие должно быть дополнено контролем снизу самих масс как за производством, так и за распределением. Единоначалие должно быть связано с дальнейшим развитием творческой инициативы рабочего класса, с дальнейшим привлечением масс через контроль к непосредственному управлению производством и распределением»<sup>67</sup>.

Сам Н. А. Вознесенский был весьма требовательным к себе и к своим подчиненным. Вот только один пример. Уже будучи председателем Госплана СССР, он столкнулся со следующим фактом: работники Наркомата легкой промышленности предложили начальнику управления оборудования и машин Госплана ордер на заказ в ателье костюма. Это было в трудное время, перед войной... и товарищ не устоял перед соблазном одеться получше. Узнав об этом, Вознесенский тут же пригласил его к себе. «Хочу вам напомнить... — сказал он, — что ценность работника Госплана в немалой степени определяется его способностью и возможностью рассматривать деловые вопросы только с народнохозяйственных позиций, его полной независимостью от наркоматов и ведомств.

— Я знаю об этом, Николай Алексеевич, — ответил тот.

— Очень хорошо, что знаете. — Вознесенский помолчал. — Тогда вас не удивит мое предложение подыскать себе другую, менее ответственную работу...

Можно было бы отнестись к этому, как к мелочи, но, простите, не могу. Принимать от организаций, заинтересованных в вас, мелкие услуги — ваше личное дело, но для Госплана отныне вы мертвы».

На этом разговор окончился.

После ухода начальника управления Вознесенский вычеркнул его фамилию из лежащего у него на столе списка руководящих работников Госплана. После этого он позвонил наркому легкой промышленности, рассказал о случившемся и попросил принять меры к тому, чтобы ничего подобного впредь не повторялось<sup>68</sup>.

Важным инструментом укрепления личной ответственности хозяйственных руководителей и повышения качества работы были проверка исполнения принятых ре-

<sup>66</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 206.

<sup>67</sup> Вознесенский Н. А. Избранные произведения. М., 1979, с. 17.

<sup>68</sup> Колотов В. В. Николай Алексеевич Вознесенский. М., 1976, с. 196—197.

пленум ЦК и ЦКК ВКП(б) обратил особое внимание на необходимость не только усилить, но и изменить стиль работы с кадрами хозяйственных руководителей. «При подборе работников, — отмечалось на Пленуме, — как правило, отсутствует серьезная проверка прошлой работы; нередко снятые за плохую работу хозяйственники переводятся на новую и даже большую работу вместо очистки хозорганов от этих элементов и выдвижения новых кадров хозяйственников. При назначении на ответственную работу сказываются нездоровая «семейственность», «дружеские связи» и т. п.»<sup>64</sup>.

Спустя год XVI партконференция вновь вернулась к узловым вопросам кадровой политики и предложила Рабоче-крестьянской инспекции с привлечением профсоюзов и под контролем широких масс провести чистку советского аппарата от элементов разложившихся, извращающих советские законы, мешающих бороться с волокитой, от растратчиков, взяточников, саботажников, вредителей, лентяев и других чуждых социализму людей. В резолюции конференции подчеркивалось, что *«чистка должна производиться прежде всего и главным образом на основании оценки качества работы, а не только по признакам классового происхождения. Пролетарское происхождение и принадлежность к Коммунистической партии ни в коем случае не должны превращаться в страховку от чистки»*<sup>65</sup>.

Известно, что единоначалие, как, впрочем, и любой другой элемент управления, имеет двойственный характер. И если не следить за его потенциально отрицательными чертами, не заниматься соответствующей профилактикой, то единоначалие может породить и, как показывает опыт, порождает волюнтаризм, чванство, бюрократию. Важнейшее средство против этих «болезней» единоначалия — действенный контроль, особенно «снизу», со стороны рабочих масс. «Чем решительнее, — писал В. И. Ленин, — мы должны стоять теперь за беспощадно твердую власть, за диктатуру отдельных лиц *для определенных процессов работы*, в определенные моменты *чисто исполнительских функций*, тем разнообразнее должны быть формы и способы контроля снизу, чтобы парализовать всякую тень воз-

---

<sup>64</sup> КПСС в резолюциях... , т. 4, с. 87.

<sup>65</sup> Там же, с. 227.

возможности извращения Советской власти, чтобы вырывать повторно и неустанно сорную траву бюрократизма»<sup>66</sup>.

Поэтому вполне логично, что в 30-х годах обращалось особое внимание на проблемы создания действенной системы демократического контроля за деятельностью хозяйственных руководителей. «Проблема единоначалия остается решающей проблемой и современного этапа, — писал Н. А. Вознесенский. — Однако этим вопрос не исчерпывается. Единоначалие должно быть дополнено контролем снизу самих масс как за производством, так и за распределением. Единоначалие должно быть связано с дальнейшим развитием творческой инициативы рабочего класса, с дальнейшим привлечением масс через контроль к непосредственному управлению производством и распределением»<sup>67</sup>.

Сам Н. А. Вознесенский был весьма требовательным к себе и к своим подчиненным. Вот только один пример. Уже будучи председателем Госплана СССР, он столкнулся со следующим фактом: работники Наркомата легкой промышленности предложили начальнику управления оборудования и машин Госплана ордер на заказ в ателье костюма. Это было в трудное время, перед войной... и товарищ не устоял перед соблазном одеться получше. Узнав об этом, Вознесенский тут же пригласил его к себе. «Хочу вам напомнить... — сказал он, — что ценность работника Госплана в немалой степени определяется его способностью и возможностью рассматривать деловые вопросы только с народнохозяйственных позиций, его полнейшей независимостью от наркоматов и ведомств.

— Я знаю об этом, Николай Алексеевич, — ответил тот.

— Очень хорошо, что знаете. — Вознесенский помолчал. — Тогда вас не удивит мое предложение подыскать себе другую, менее ответственную работу...

Можно было бы отнестись к этому, как к мелочи, но, простите, не могу. Принимать от организаций, заинтересованных в вас, мелкие услуги — ваше личное дело, но для Госплана отныне вы мертвы».

На этом разговор окончился.

После ухода начальника управления Вознесенский вычеркнул его фамилию из лежащего у него на столе списка руководящих работников Госплана. После этого он позвонил наркому легкой промышленности, рассказал о случившемся и попросил принять меры к тому, чтобы ничего подобного впредь не повторялось<sup>68</sup>.

Важным инструментом укрепления личной ответственности хозяйственных руководителей и повышения качества работы были проверка исполнения принятых ре-

<sup>66</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 206.

<sup>67</sup> Вознесенский Н. А. Избранные произведения. М., 1979, с. 17.

<sup>68</sup> Колотов В. В. Николай Алексеевич Вознесенский. М., 1976, с. 196—197.

шений по конечным результатам, усиление контроля за их деятельностью. XVI партконференция в своей резолюции специально подчеркнула: «*Проверка фактического исполнения становится самой важной частью всей работы по улучшению государственного аппарата*»<sup>69</sup>. При этом основная задача состояла не в том, чтобы зафиксировать недостатки или невыполнение плановых заданий, а в том, чтобы своевременно устранить причины, которые мешают работать, помочь хозяйственным кадрам в выполнении их управленческих функций в весьма сложной и напряженной обстановке.

Под таким углом зрения проводились рационализация труда руководителя, сокращение отчетности, упрощение структуры аппарата управления. Особенно решительные, как правило, быстрые и крутые меры принимались при выявлении косности, волокиты, бюрократического стиля руководства, случаев круговой поруки и невнимания к нуждам и критическим замечаниям трудящихся.

Главные предпосылки высокой действенности контроля — его объективность, конкретность, гласность и систематический характер. Специфическая обстановка начала 30-х годов — довольно острая политическая борьба внутри партии и трудности хозяйственного строительства — обусловила целесообразность реорганизации структуры контрольных органов.

В целях укрепления государственной и плановой дисциплины в 1930—1931 гг. были созданы комиссии исполнения при СНК СССР, а также при руководящих органах в союзных и автономных республиках. На XVII съезде партии был сделан следующий шаг в деле разграничения партийного и государственного контроля. Было решено вместо объединенного ЦКК — НК РКИ создать два самостоятельных органа: Комиссию партийного контроля при ЦК партии и Комиссию советского контроля при СНК СССР. На КПК возлагалась функция контроля за исполнением партийных решений, укреплении партийной дисциплины и борьбы с нарушениями партийной этики.

Комиссия советского контроля, созданная на базе Комиссии исполнения со своими постоянными представителями в республиках, краях и областях и возглавля-

---

<sup>69</sup> КПСС в резолюциях... , т. 4, с. 224.

емая заместителем Председателя СНК СССР, контролировала реализацию решений правительства и принимала другие меры по укреплению государственной и трудовой дисциплины.

Интересно отметить, что в это же время в низовых звеньях управления были ликвидированы специальные секторы проверки исполнения. Первым руководителям всех органов управления сверху донизу было поручено лично проверять исполнение решений и распоряжений соответствующих органов. В то же время несколько сократилась бумажная отчетность и уменьшилось число обследований предприятий со стороны всякого рода комиссий, направляемых центральными и местными органами.

Решающее значение для повышения действенности, объективности и гласности контроля в 30-х годах имело то, что в его осуществлении заинтересованно и боевито участвовали широкие массы трудящихся. Так, в 1929 г. в центральном аппарате ЦКК — РКК штатные должности занимали всего 393 человека, как правило, члены партии с дореволюционным стажем и другие проверенные на деле кадры. Небольшой аппарат этого органа был и на местах. Но зато он опирался на массы добровольцев, прежде всего из рядов рабочего класса. Достаточно сказать, что только в Центральном бюро жалоб в то время работала тысяча добровольцев, а в работе финансовых органов по выявлению и сбору налогов участвовали 50 тыс. общественников.

Это соответствовало установке партии на то, что РКК сможет «выполнить стоящие перед ней задачи только в том случае, если она *будет неуклонно расширять привлечение к борьбе с бюрократизмом подлинно широких масс трудящихся, если она все в большей мере будет становиться организатором рабочих и крестьян, осуществляющих контроль над работой государственного аппарата, если она все в большей мере будет превращаться в организацию проверки беспартийными работы партийных, если через нее беспартийные рабочие и крестьяне научатся осуществлять предоставленные им в Советской республике права. Всякая иная «борьба с бюрократизмом», не опирающаяся на активность и самостоятельность рабочего класса, пытающаяся подменить контроль самих рабочих и крестьян деятельностью одного лишь того или иного аппарата, хотя бы самого добросовест-*

*ного, не может дать никаких серьезных результатов в деле действительного улучшения и коренной перестройки государственного аппарата»<sup>70</sup>.*

Организационные формы привлечения рабочих к контролю были самые различные. Так, при всех местных Советах в городах и в селах создавались секции Рабкрина, в состав которых входили рабочие и беднейшие крестьяне. Трудящиеся привлекались к обследованию дел на предприятиях и в советских учреждениях, результаты которых обсуждались в соответствующих коллективах. Комсомол создал «легкую кавалерию». Для расследования дел о бюрократизме и волоките назначались особые рабочие заседатели. Расширилась сеть рабочих корреспондентов, которые помогали вскрывать недостатки и факты бесхозяйственности, хорошо видные непосредственно с рабочих мест.

Таким образом, за действиями органов управления и хозяйственных руководителей ежедневно наблюдали многие тысячи внимательных глаз. Это был самый действенный, бескомпромиссный контроль за качеством управления, реально поднявший персональную ответственность хозяйственных руководителей перед рабочим классом, что сыграло важнейшую роль в успешном преодолении трудностей в период индустриализации.

Вместе с тем руководители предприятий (и других уровней управления) были наделены достаточно широкими правами и возможностями для проявления инициативы и самостоятельного маневра в ходе выполнения заданий плана и других директив. Очевидно, что связанный по рукам и ногам человек не может отвечать даже за нарушение закона, совершенное у него на глазах. Точно так же нельзя многого спросить и с хозяйственного руководителя, если указания сверху блокируют его самостоятельные действия. Поэтому ряд решений ЦК партии и правительства был направлен на то, чтобы четко очертить полномочия хозяйственного руководителя, оградив его от излишней опеки и вмешательства извне, предоставив ему возможность принимать творческие решения и самостоятельно маневрировать людьми, материальными и финансовыми ресурсами для выполнения установленных заданий.

---

<sup>70</sup> Там же, с. 235.

Конечно, созданную в 30-х годах систему повышения личной ответственности хозяйственных руководителей, как своеобразный противовес существовавшему в то время трудностям и напряжениям, не следует идеализировать. Линию партии проводят в жизнь люди. Одни из них занимают скромные посты, другие — высокие, но каждый оставляет свой личный отпечаток на конкретных событиях, участником, а тем более руководителем которых он выступает.

Широта и глубина развития человека как руководителя — это широта и глубина воплощения в нем социальных и классовых интересов. Однако руководителю, как и любому другому человеку, присущи не только социальные, но и индивидуальные черты и качества — интеллектуальные, эмоциональные, волевые. Поэтому любому его решению и действию в большей или меньшей степени присущи субъективные черты, которые иногда настолько существенны, что при положительных отношениях выдвигают человека в лидеры социального прогресса, а при отрицательных — тормозят общественное движение. И в рассматриваемом случае — при укреплении единоначалия и личной ответственности — не обошлось без крайностей, которые серьезно помешали нашему развитию.

Однако в целом созданная система единоначалия способствовала тому, что хозяйственный руководитель знал и чувствовал: за каждый, даже малейший, промах ему придется лично отвечать и по административной, и по партийной линии.

#### 5. АКТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ПАРТИИ СО СТОРОНЫ ТРУДЯЩИХСЯ МАСС

---

Решающее значение для успешного выполнения заданий чрезвычайно динамичных довоенных пятилеток имела их поддержка снизу, со стороны миллионов масс. Практика показала: если рядовой работник на месте безразличен к замыслу плана или считает, что он не отвечает его интересам, то даже самый талантливый хозяйственный руководитель не сможет обеспечить его выполнение. Рабочие и крестьяне — это и есть главная производительная сила общества. Однако ее реальный по-

тенциал зависит не только от развития физических и умственных способностей человека, технической оснащённости труда, но и от душевного настроя работника.

Мало знать и уметь, нужно еще хотеть, больше того, стремиться получить высокие конечные результаты. Давно замечено, что, когда человек работает «с огоньком», результативность и качество его труда существенно возрастают. И, что самое замечательное, устает он при этом меньше, чем, казалось бы, на более легкой, но малоинтересной работе. Природа такого удивительного явления связана с тем, что созидательные возможности человека — в отличие от мощности машины — включают в себя и социальные, и эмоциональные факторы.

В этой связи очень важно подчеркнуть, что, выдвинув «дерзкие» планы технического и социального преобразования такой огромной и многообразной страны, как СССР, партия нашла действенные формы и средства политической работы среди масс и сумела зажечь энтузиазм многомиллионных участников гигантской стройки, в которую превратилась вся страна. Она терпеливо и доходчиво разъясняла необходимость высоких темпов индустриализации, не скрывала трудностей, решительно боролась против бюрократизма и других извращений в управленческих отношениях.

Конечно, период был очень нелегкий, временами даже острый. Не хватало самого необходимого. Многие строители ходили в лаптях, в домотканой одежде, продукты питания распределялись по карточкам. На большинстве строек основным видом жилья служили бараки, землянки, палатки.

Рядовые труженики, которые вынесли на своих плечах главный груз индустриализации и коллективизации, понимали значимость пятилеток для судьбы народа. И они с исключительной стойкостью и мужеством прошли через годы суровых испытаний не только без горечи и жалоб, но, напротив, с чувством удовлетворения от свершенного. «Задора, желания работать у нас — хоть отбавляй, — вспоминает строитель Горьковского автозавода Екатерина Воронина, приехавшая сюда из деревни по комсомольской путевке. — Крепкие плечи да мозолистые руки — вот и вся наша «механизация». После работы шли в барак, надо бы отдохнуть. Вдруг призыв прораба: все в гавань, пришли баржи с материалами, надо

немедленно разгружать. Выходили всей бригадой. Темная осенняя ночь, дождь, слякоть. Но все — нипочем. Работа кипит с шутками да прибаутками. Поздно ночью возвращаемся. Короткий отдых, а утром опять на работу. Всем нам хотелось скорее построить завод, увидеть свои советские автомобили!»<sup>71</sup>

И нет ничего удивительного в том, что, когда в конце января 1932 г. на заводе был включен конвейер и с него под звуки заводской сирены сошел первый полутонный грузовик, это был праздник не только для коллектива, но и для всего города, для всей страны. Украшенная транспарантами первая колонна автомобилей ездил по Нижнему Новгороду, вызывая огромный энтузиазм жителей. Повсюду рабочие обступали машины, гладили их, как будто это были их дети. Радостным возгласам не было конца. Другая часть грузовиков была отправлена в Москву, где ее осмотрели делегаты XVII партконференции. Сверкающие свежим лаком грузовики были символом трудовой победы всего народа.

Первый собранный в Сталинграде трактор тоже был направлен в Москву. Его встречали колонны москвичей со знаменами и оркестром. Возможно, кому-то это могло показаться странным: так встречают только знатных людей, героев, а здесь — трактор. Но в том-то и дело, что за ним виделись люди, тысячи и даже миллионы людей, которые достигли своей цели. . .

Конечно, события первых пятилеток не следует ни упрощать, ни идеализировать. Когда в 1932 г. на тасжском берегу Амура высадились первые две тысячи юношей и девушек, суровая обстановка их испугала. Многие не выдержали — уехали. Более трехсот человек пришлось отправить домой из-за болезней, но большинство осталось. Они довели стройку до конца и подарили стране не только новый город — Комсомольск-на-Амуре, но и крупный промышленный центр на Дальнем Востоке.

Два важных обстоятельства способствовали высокой социальной активности масс. Во-первых, динамизм движения по всему фронту хозяйственного строительства. Индустриальные гиганты один за другим вступали в строй. В 1931 г. были сданы в эксплуатацию Харьковский тракторный, Московский автомобильный заводы,

---

<sup>71</sup> Горьковский автомобильный. М., 1981, с. 23.

Уралмаш. В начале 1932 г. вступил в строй Саратовский комбайновый завод. Через месяц дала чугуна первая домна Магнитогорска, в апреле — первая домна Кузнецка. В ноябре 1932 г. на Ярославском шинном заводе были изготовлены первые автопокрышки. В Ярославле был построен также завод синтетического каучука — первый в мире. На Западе не верили. Как это так? Синтетический каучук, да еще в России?!

Всего за годы пятилетки в действие вступили 1500 новых промышленных предприятий. В начале 1933 г. страну облетела радостная весть: первая пятилетка была выполнена раньше срока — за четыре года и три месяца. За этот период объем производства в промышленности удвоился. Ее удельный вес в общественном продукте возрос до 70%. Страна из аграрной превратилась в страну индустриальную. Все переплелось в тугой узел: трудности и романтика, жертвы и победы.

Учащенный пульс всей жизни, высокие темпы экономического роста, быстрые структурные сдвиги, которые происходили на глазах, захватывали людей, рождали дополнительную энергию и уверенность в будущем. Началась в крупных масштабах техническая реконструкция сельского хозяйства, транспорта и других отраслей народного хозяйства. Социалистические преобразования сельского хозяйства позволили увеличить производство продовольствия для населения и сырья для легкой промышленности. Вскоре были отменены карточки, начала улучшаться розничная торговля.

Второе обстоятельство, способствовавшее высокой трудовой и социальной активности масс, — это взаимопонимание и поддержка между хозяйственными руководителями и трудовыми коллективами. Для простого работника государственная власть обычно персонифицируется в лице его непосредственных и ближайших руководителей. Как уже отмечалось, в 1933 г. свыше половины директоров промышленных предприятий и их заместителей были выдвиженцами из рабочей среды. Наука управления различает формальных и неформальных лидеров коллектива. В данном случае эти понятия чаще всего совпадали. На должность директора выдвигались, как правило, наиболее энергичные организаторы, пользующиеся авторитетом среди коллектива.

В первую очередь они были требовательны к себе и весьма скромны в личной жизни. Единство слова и дей-

ствий — их отличительная черта. Полная отдача всех сил общему делу, принципиальность и честность в повседневных поступках и поведении воздействовали на рабочий коллектив сильнее всяких слов. Вот портрет одного из выдающихся хозяйственных руководителей, И. Т. Тевосяна, прошедшего путь от рабочего до наркома: «Себя он не жалел и даже в самые трудные дни неизменно думал и заботился о других.

Таков уж был его характер. И люди, с которыми он сталкивался, хорошо это понимали и чувствовали. Он никогда не понуждал их к работе, он умел заразить их собственной жаждой деятельности. Он никого не поучал — он советовал; никого не одергивал, не оскорблял — он только доказывал»<sup>72</sup>.

Конечно, не все хозяйственные руководители были такими, как И. Т. Тевосян. Было немало примеров, когда человек не справлялся с руководящей должностью или, получив власть, деформировался морально: превращался в современного унтер-пришибеева или в другую разновидность «начальника», злоупотребляющего своим положением. В таких случаях партийная организация и трудовой коллектив использовали имевшиеся в их распоряжении средства, чтобы, как говорится, поставить все на свои места. Нередко применялись очень жесткие меры. Так, в начале 30-х годов была проведена массовая чистка партии, которая одновременно была и «чисткой» кадров управления экономикой.

Хотя в ходе чистки и допускались ошибки, в целом она способствовала не только укреплению партийных рядов, но и улучшению состава хозяйственных руководителей. Партия всячески поддерживала заинтересованное отношение трудящихся к общему делу и настойчиво расширяла их участие в подготовке, обсуждении и реализации как текущих, так и перспективных планов. Еще в 1928 г. Центральный Комитет в своем обращении к членам партии, ко всем рабочим особо подчеркнул, что *«задачи реконструктивного периода не могут быть решены без самого смелого, самого решительного, самого последовательного вовлечения масс в дело социалистического строительства, проверки и контроля со стороны этих миллионных масс всего аппарата, его очищения от негодных элементов»*<sup>73</sup>.

<sup>72</sup> Емельянов В. С. На пороге войны, с. 5.

<sup>73</sup> КПСС в резолюциях..., т. 4, с. 95.

Развертыванию творческой инициативы масс и активизации их роли в управлении производством существенно способствовали ликвидация безработицы страны и укрепление системы профессиональных союзов.

Еще в период новой экономической политики в связи с необходимостью государственного воздействия на занятость в народном хозяйстве и регулирования спроса и предложения рабочей силы, контроля за организацией труда на социалистических предприятиях и ограничения произвола частных собственников был образован специальный орган — Объединенный Наркомат труда СССР. В период индустриализации положение с трудовыми ресурсами коренным образом изменилось: проблема занятости всего трудового населения была решена, закрылась биржа труда. В то же время возросла организованность рабочего класса: многократно увеличилось число членов профсоюзов и активизировалась их роль во всех сферах жизнедеятельности масс, в том числе в управлении народным хозяйством. Многие функции Наркомата труда стали дублироваться профсоюзами, и в 1933 г. было принято решение слить данный наркомат вместе со всеми его органами на местах с ВЦСПС, что еще больше повысило роль профсоюзов. ВЦСПС получил право издания (с утверждением или предварительной санкцией СНК) инструкций, правил и разъяснений действующего законодательства о труде.

Таким образом, целый ряд мероприятий способствовал активизации социальных факторов в экономическом росте страны. Закономерно, что массовое социалистическое соревнование возникло одновременно с началом первой пятилетки.

В январе 1929 г. в газете «Правда» впервые была опубликована ленинская статья «Как организовать соревнование?», в которой дано методологическое обоснование этого социального феномена, возбуждающего дополнительную жизненную энергию у участников совместного труда, особенно интенсивно в условиях новых производственных отношений. «Социализм, — писал В. И. Ленин, — не только не угашает соревнования, а, напротив, впервые создает возможность применить его действительно *широко*, действительно в *массовом* раз-  
мере, втянуть действительно большинство трудящихся на арену такой работы, где они могут проявить себя, развернуть свои способности, обнаружить таланты, ко-

торых в народе — непочатой родник и которые капитализм мьял, давил, душил тысячами и миллионами.

Наша задача теперь, когда социалистическое правительством у власти, — организовать соревнование»<sup>74</sup>.

После опубликования ленинской статьи ЦК комсомола призвал рабочую молодежь стать застрельщиками соревнования на предприятиях. В феврале 1929 г. в Москве на «Красном богатыре» и ситценабивной фабрике развернулось соревнование между рабочими за сокращение брака и снижение себестоимости. В следующем месяце ленинградский завод «Красный выборжец» через «Правду» вызвал на соревнование все заводы страны.

Вскоре было опубликовано обращение XVI партийной конференции к трудящимся об организации массового социалистического соревнования как необходимом условии претворения в жизнь заданий первой пятилетки. В нем отмечалось: «Для преодоления трудностей социалистического строительства, для развертывания дальнейшего наступления на капиталистические элементы в городе и деревне, для выполнения пятилетнего плана — организуйте соревнование во всех областях строительства, организуйте соревнование заводов, фабрик, шахт, железных дорог, совхозов, колхозов, советских учреждений, школ и больниц»<sup>75</sup>.

Основной формой социалистического соревнования довольно быстро стало движение ударных бригад. В коллективе из 30—40 человек работники не только хорошо знают друг друга, но и имеют непосредственные контакты, которые при соответствующей организации состязательности и возбуждают дополнительную жизненную энергию у участников кооперированного труда. Логическим развитием этой формы уже в те годы стали хозрасчетные бригады в промышленности. «Передовые предприятия идут дальше, переводя на хозрасчет отдельные бригады, которые должны получать от цеха твердые задания и заключать с ними договор, предусматривающий обязательства обеих сторон. Контроль рублем является действенным на данном этапе и для отдельных бригад.

Балтийский судостроительный завод в Ленинграде выступает пионером в этом деле. Результаты сказались

---

<sup>74</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 35, с. 195—196.

<sup>75</sup> КПСС в резолюциях... т. 4, с. 250.

немедленно же. Вот опыт одной бригады в чугунолитейном цехе. В марте бригада выполнила задания на 95,9%, в то время как весь цех выполнил только 50. По плану цех должен был снизить в I квартале себестоимость на 10,5%, бригада же снизила на 19,9. Таков экономический итог бригады, перешедшей на хозрасчетные отношения. Совершенно очевидно, что опыт Балтийского завода должен быть подхвачен всеми предприятиями Советского Союза»<sup>76</sup>.

Его опыт был подхвачен не только в промышленности, но и в строительстве в форме бригадного подряда.

Летом 1930 г. рабочие Ленинградского завода им. Карла Маркса, обсудив контрольные цифры своего предприятия на ближайший год, выдвинули встречный промфинплан. Их почин вскоре подхватили многие фабрики и заводы.

XVI съезд ВКП(б) (1930 г.) и XVII партийная конференция (1932 г.) поддержали почин ленинградцев и рекомендовали широко развернуть работу по составлению на заводах и фабриках техпромфинпланов, содержащих конкретные производственные задания, меры по полному освоению оборудования и изысканию внутренних резервов.

Встречный план в то время не противопоставлялся заданиям государственного плана, не отрицал их, а дополнял и творчески развивал основные направления экономического развития, вытекающие из общей народнохозяйственной стратегии.

Сущность встречных планов в 30-х годах состояла в том, чтобы:

- конкретизировать плановые задания, идущие сверху, применительно к каждому цеху, бригаде и даже отдельному рабочему месту, сделать их доступными для понимания каждым участником производства;

- соединить инициативу и организацию труда в ударных бригадах с народнохозяйственным планом;

- четко определить функции и обязанности каждого звена в рамках заводской кооперации и поднять тем самым его ответственность за ритмичную работу и своевременную поставку материалов и комплектующих деталей смежным участкам.

---

<sup>76</sup> Вознесенский Н. А. Избранные произведения, с. 41.

Высокую оценку встречному планированию дал В. В. Куйбышев, остро высмеивая позицию скептиков по данному вопросу. «Нередки и такие разговорчики, — писал он, — что участие рабочих масс в планировании — это только для агитации. Нужно, дескать, втягивать массы в это дело, но это только агитация, это помогает мобилизации сил. Действительного участия, творческого участия в создании плана рабочая масса принять не может. «Куда тут рабочему от станка с «узким горизонтом» заниматься общим планированием и что он сможет внести в общее планирование?»

Однако жизнь показала, — продолжал руководитель Госплана СССР, — что рабочие-плановики, участвуя в планировании, могут и должны дать на целом ряде участков народного хозяйства прекрасные результаты. Встречный план, который возник по почину ленинградских рабочих, за последнее время вырос в мощное движение...

Мы имеем немало примеров, когда только энергичная работа рабочих-плановиков по встречному плану дала нам возможность выполнить и иной раз перевыполнить плановые задания»<sup>77</sup>.

Важной формой вовлечения рабочих масс в планирование и управление хозяйственным строительством явились производственные совещания, возникшие в середине 20-х годов. За годы пятилеток они получили широкое распространение. Наиболее авторитетные и энергичные представители коллектива по-деловому, заинтересованно обсуждали на таких совещаниях проекты планов и конкретные вопросы, от которых зависело их успешное выполнение. Особое внимание уделялось режиму экономии и бережливости, наведению порядка на производстве, укреплению трудовой дисциплины и повышению производительности труда.

Во второй пятилетке социальная активность трудящихся приобрела не только новую форму — стахановское движение, но и в определенной степени новое направление — всемерный рост производительности труда. Дело в том, что если в конце 20-х — начале 30-х годов в народном хозяйстве чувствовался избыток трудовых ресурсов и вначале были даже безработные, то уже к середине десятилетия все заметнее стал ощущаться не-

---

<sup>77</sup> Куйбышев В. В. Избранные произведения, с. 270—271.

достаток рабочей силы. Кроме того, на производство широким потоком стала поступать новая техника. Логично, что в этих условиях инициатива и творчество масс были сориентированы на ускорение роста производительности труда за счет использования передовой технологии, новых приемов и лучшей организации труда.

В ночь на 31 августа 1935 г. забойщик карагандинской шахты «Центральная» Алексей Стаханов вырубил за смену 102 т угля, перекрыв норму в 14 раз. Все средства массовой информации широко пропагандировали трудовой подвиг Стаханова, и вскоре его примеру последовали машиностроители (кузнецы Бусыгин и Фаустов, фрезеровщик Губов) и лесорубы (Мусинский), рабочие легкой промышленности (ткачихи Виноградовы и мастер обувной фабрики «Скороход» Сметанин), сотни тысяч других рабочих из всех отраслей народного хозяйства.

Стахановское движение внесло существенные коррективы снизу в практику народнохозяйственного планирования. Массовые и устойчивые достижения передовиков заставили по-новому подойти к оценке производственного потенциала многих вновь построенных и давно действующих предприятий, а также возможностей повышения производительности живого труда. В течение 1936 г. были проведены производственные конференции по всем отраслям промышленности для определения мощностей оборудования и норм их использования. На этих конференциях участвовали руководители промышленности, ударники и стахановцы, другие представители трудовых коллективов, работники проектных организаций, научно-исследовательских институтов. Десятки тысяч передовых рабочих, инженеров, мастеров и научных работников выступали на таких конференциях с рационализаторскими предложениями, проверенными на практике. В итоге работы, проведенной отраслевыми конференциями, были вскрыты резервы, позволившие увеличить нормативную мощность тяжелой промышленности как минимум на 25—30%.

Все это в конечном итоге сказалось на ускорении темпов роста производительности труда. Характерно, что за счет роста производительности труда в первой пятилетке был получен 51% всего прироста промышленной продукции, а во второй — уже 79%. Это позволило, с одной стороны, обеспечить устойчивый и динамичный рост про-

изводства (объем валовой продукции всей промышленности в 1940 г. превысил уровень 1928 г. в 6,5 раза, в том числе производство средств производства (группа «А») возросло за этот период в 10 раз, выпуск предметов потребления — в 3,1 раза), а с другой — существенно снизить себестоимость производства продукции и обеспечить рентабельную работу не только легкой, но и тяжелой промышленности (см. табл. 9).

ТАБЛИЦА 9  
СРЕДНЕГОДОВЫЕ ТЕМПЫ РОСТА  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА  
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ <sup>78</sup>

|                                                          | Первая<br>пятилетка<br>(1929—1932 гг.) | Вторая<br>пятилетка<br>(1933—1937 гг.) | Три пред-<br>военных года<br>третьей<br>пятилетки |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Среднегодовой прирост<br>производительности<br>труда в % | 9,0                                    | 12,7                                   | 10,0                                              |

Примеру рабочих промышленности следовали работники других отраслей народного хозяйства. Так, в сельском хозяйстве урожай, полученный лучшими бригадами и звеньями, в несколько раз превышал средний уровень. Сотни колхозов стали собирать 40—50 ц зерна с гектара, до тысячи центнеров свеклы, свыше 50 ц хлопка. Передовые бригады строителей при сооружении плотины Днепрогэса и фундаментов Магнитки установили мировые рекорды кладки бетона. Машинист Кривонос начал загружать свои поезда дополнительными грузами и водить их с высокими скоростями.

Следует подчеркнуть, что все рекорды Стаханова, Бусыгина, Кривоноса, других ударников довоенных пятилеток ставились не ради славы. Их новаторство, как правило, служило ключом к разрешению сложных народнохозяйственных проблем тех лет. Так, монтаж первой турбины на Днепрогэсе вместо 90 дней, предусмотренных планом, был осуществлен за 36 дней. Тем самым был сделан реальный вклад в обеспечение опережающе-

<sup>78</sup> Промышленность СССР. М., 1957, с. 25 (расчет автора).

го роста электроэнергетики. Рекорд Бусыгина позволил устранить угрозу срыва плана по выпуску грузовых автомобилей. Успехи Кривоноса помогли преодолеть одно из «узких мест» второй пятилетки — отставание железнодорожного транспорта от бурных темпов роста промышленности. Рекорды Ангелиной, Демченко в сельском хозяйстве открывали пути к улучшению снабжения населения продовольствием, легкой промышленности — сырьем.

В предвоенные годы родилась еще одна важная форма массового проявления социальной активности масс — народные стройки оросительных каналов, шоссейных дорог, других объектов — при участии многих тысяч трудящихся, работавших на общественных началах. Зачинателем народныхстроек стал Узбекистан. Партийные организации этой республики сумели поднять широкие массы людей и умело организовать их труд на строительстве Большого Ферганского канала. Когда по построенному каналу вода пришла в засушливые районы, эффект был не только экономический, но и социальный.

Этот почин подхватили в других республиках и областях. Так, в Ярославской области таким методом решили строить шоссейные дороги. Их значимость для развития экономики данного района можно сравнить со значимостью оросительных каналов для Узбекистана, ибо бездорожье всегда обходилось очень дорого.

Методом народной стройки через леса и болота в течение одного летнего сезона в 1940 г. была проложена 90-километровая шоссейная дорога Ярославль — Рыбинск. Трасса была поделена между городами и районами, а внутри городов и районов — между различными организациями. После большой подготовительной работы полотно было насыпано в течение одного дня (!).

Более 100 тыс. ярославцев на одном конце, около 60 тыс. рыбинцев на другом рано утром вышли на трассу, вооруженные тяпками, лопатками и двинулись навстречу друг другу. А в середине работали жители городов и сел, расположенных вдоль будущего шоссе. На помощь прибыли по Волге трудящиеся Костромы.

Всего на общественные работы вышло людей больше, чем предполагалось. И когда закончился этот трудовой воскресный день, хорошо профилированная насыпь пролегла на всем протяжении 90 километров. После того как полотно хорошо улежалось, к работе приступили сотни каменщиков. К 7 ноября дорога была готова<sup>79</sup>.

Таким образом, активность и инициатива масс помогала преодолевать многие реальные противоречия рекон-

---

<sup>79</sup> См. *Патолицев Н. С.* Испытание на зрелость. М., 1977, с. 94.

струкционного периода. Партия стремилась максимально быстро и широко распространить творческие починны и передовой опыт масс, делая их всеобщим достоянием. Рекорды стахановцев в концентрированном виде воплощали в себе результаты творческого поиска, освоения технических новшеств и научной организации труда, накопленных знаний энтузиастов первых пятилеток, без которых было бы невозможно их успешное выполнение и перевыполнение.

Полное господство общественной собственности в промышленности, строительстве, на транспорте, социалистические преобразования в сельском хозяйстве — все это ликвидировало экономические основы для сохранения коммерческой тайны и опасения потерять рынок сбыта, если соперник вырвется вперед. Напротив, в условиях победившего социализма каждый трудовой коллектив стал жизненно заинтересован в том, чтобы соседние, тем более смежные предприятия работали как можно лучше: ведь присвоение конечного результата — национального дохода — общее. Поэтому любой успех, как и промахи, недостатки в работе отдельных звеньев народного хозяйства, пусть не прямо, непосредственно, а через распределение и перераспределение национального дохода, но обязательно сказывается на уровне реальных доходов каждого участника социалистического производства.

В условиях довоенных пятилеток массовое использование достижений стахановцев было самым быстрым и экономичным средством разрешения крупных производственных, экономических, оборонных проблем. С этой целью систематически проводились производственно-технические конференции и совещания, где обсуждались прогрессивные методы работы, устраивались межзаводские переключки по обмену опытом работы, устанавливалось шефство передовых рабочих над отстающими, старых — над молодыми. Создавались также специальные школы по обмену передовым опытом.

Успешному распространению передового опыта способствовал и тот факт, что в стране неуклонно возрастал общеобразовательный и культурный уровень всего населения, и особенно занятых в народном хозяйстве. Следует иметь в виду, что в годы первых пятилеток на промышленных предприятиях в основном работала вчерашняя деревенская молодежь. Так, по данным профессио-

нальной переписи, в авиационной и автотракторной промышленности в 1932—1933 гг. рабочие из крестьян составляли 54,1% всех занятых. Подавляющее большинство из них впервые увидели здесь современное оборудование и познакомились с планомерной организацией кооперированного труда. Происходила коренная ломка привычного образа жизни, характеров, личных отношений. Жадно приобретались знания.

В те трудные годы приходилось экономить на многом, но только не на народном образовании. В 1930 г. в СССР было введено всеобщее обязательное начальное обучение. Одновременно развернулось движение за ликвидацию неграмотности взрослого населения. В 1930—1932 гг. в школах ликбеза обучалось свыше 30 млн. человек. Особое внимание уделялось также профессиональной подготовке рабочих кадров.

На заводах и новостройках создавались комбинаты рабочего образования, технические кружки, школы, курсы, дни технической учебы. Действовало большое количество школ фабрично-заводского ученичества. Сотни тысяч вчерашних чернорабочих и строителей овладевали новыми профессиями, становились квалифицированными металлистами, сталеварами, химиками, шахтерами. В деревне к весне 1931 г. более 200 тыс. колхозников приобрели специальность трактористов и механизаторов.

Таким образом, в итоге неполных трех довоенных пятилеток, в сложной обстановке враждебного капиталистического окружения СССР осуществил на практике обширные планы технического и социального преобразования и заложил материальный фундамент социализма. Страна обрела экономическую независимость. Появилась возможность отказаться от импорта тракторов, паровозов, многих видов технологического оборудования, хлопка, других товаров. Окрепла научно-производственная мощь СССР. Навсегда была устранена безработица и неуверенность в завтрашнем дне. Созданы материальные предпосылки для реализации прав человека на труд, отдых, на образование и пользование достижениями культуры, на охрану здоровья и материальное обеспечение в старости. Плоды коллективного труда стали все в больших масштабах непосредственно направляться на удовлетворение возрастающих потребностей населения. Однако в условиях растущей опасности военного нападе-

ния со стороны фашизма страна вынуждена была все большее внимание, а значит, и средств направлять на развитие оборонной промышленности.

Начавшаяся вторая мировая война со всей отчетливостью показала, что исход военных действий предопределяет уровень оснащенности войск современной военной техникой, прежде всего танками, самолетами, артиллерией.

Здесь нельзя забывать, что всего за 14 лет до начала Великой Отечественной войны (в 1927 г.) советская промышленность по выпуску продукции достигла уровня аграрной России 1913 г. И для всех этих четырнадцати лет характерны были крайние перегрузки и напряжения как в структуре распределения национального дохода, так и в конкретных формах снабжения народного хозяйства и населения.

За этот чрезвычайно сжатый срок были созданы фактически заново современное производство средств производства и оборонная промышленность. Были разработаны и новейшие образцы военной техники, которые превосходили технику гитлеровской армии. На перевооружение Красной Армии требовались время и средства. Если говорить точнее, не хватало средств.

Только при условии неимоверного напряжения советского народа можно было решить эту задачу. И все же военная угроза заставила принимать дополнительные меры и увеличивать расходы на оборону. Если в 1938 г. по смете Наркомата обороны ассигнования составляли 2,7 млрд. руб. (21,3% всех расходов), то в 1939 г. — уже 4,1 млрд. (26,3% расходной части бюджета), а в 1940 г. — 5,7 млрд. руб. (32,2%)<sup>80</sup>.

Прирост ассигнований на оборону на 3 млрд. руб. за два года был использован для оплаты растущего потока военной техники. За довоенные годы третьей пятилетки ежегодный прирост всей промышленности составлял в среднем 13%, а оборонной — 39%. Конструкторы и производственники оборонных отраслей усиленно работали над укреплением военной мощи страны. За короткий срок были созданы новые совершенные образцы боевой техники: самолеты, танки, орудия, реактивные установки. Однако перевооружить армию этой техникой

---

<sup>80</sup> См. *Зверев А. Г.* Записки министра. М., 1973, с. 175; Страна Советов за 50 лет. М., 1967, с. 29.

к началу 40-х годов все же не удалось. «Нам не хватило для подготовки к войне, — неоднократно говорил Сталин в узком кругу, — одного — полутора лет»<sup>81</sup>.

Следует иметь в виду, что экономическая подготовка к современной войне включала в себя не только перевооружение армии новейшей техникой, но и накопление резервов. Вспоминая обстановку накануне войны, А. Г. Зверев писал: «Резервы — денежные, хлебные, сырьевые — еще один постоянный пункт повестки дня на заседаниях Совнаркома и Совмина СССР»<sup>82</sup>. Исходя из первостепенного значения данного вопроса накануне Великой Отечественной войны в Советском Союзе была выработана и в основном осуществлена обширная программа увеличения государственных и мобилизационных резервов, особенно нефтепродуктов, цветных металлов и продовольствия. Третий пятилетний план предусматривал резко поднять долю национального дохода, используемого на эти цели. Если в 1937 г. на прирост резервов было израсходовано 2,9% национального дохода, то в 1942 г. намечалось довести их удельный вес до 6,3%, что соответствовало увеличению их абсолютного объема более чем в 3 раза<sup>83</sup>. Только за полтора года, предшествующие началу войны, государственные материальные резервы в СССР увеличились с 4 до 7,6 млрд. руб.<sup>84</sup>

Запасы продовольствия позволяли удовлетворить примерно четырех-пятимесячные потребности Красной Армии.

Одновременно были созданы и значительные финансовые резервы, укреплена денежная система. Этому способствовал быстрый рост товарооборота, в том числе в коммерческой торговле. Соответственно увеличился налог с оборота, объем которого в 1940 г. достиг 10,6 млрд. руб.

Среди населения успешно размещались государственные займы. ЦК партии и правительство строго следили за размерами эмиссии денег. «Центральный Комитет требовал экономить там, где расходы казались недостаточно обоснованными. Мне как наркому, — вспоминает

---

<sup>81</sup> Яковлев А. Цель жизни (Записки авиаконструктора). М., 1972, с. 260.

<sup>82</sup> Зверев А. Г. Записки министра, с. 157.

<sup>83</sup> См. Вознесенский Н. А. Избранные произведения, с. 383—384.

<sup>84</sup> См. там же, с. 579.

А. Г. Зверев, — наибольшие затруднения доставляли случаи, когда приходилось просить разрешения на дополнительную эмиссию — выпуск в обращение новой порции денежных знаков. Признаюсь, что нередко я чувствовал себя в такие минуты несважно. В ЦК ВКП(б) принимали предложения о новой эмиссии очень неохотно, а уж если принимали, то всегда требовали, чтобы одновременно были представлены предложения по обеспечению возврата выпускаемых денег, когда эмиссия не обуславливалась экономической необходимостью»<sup>85</sup>.

В результате, несмотря на рост производства и товарооборота, количество денег в обращении к началу 40-х годов заметно сократилось, что послужило не только важным условием выравнивания спроса и предложения на рынке товаров для населения, а следовательно, и стимулом роста производительности труда, но и одной из форм создания денежных резервов государства.

Так шаг за шагом росла и крепла советская экономика. Однако мирный труд советских людей был прерван 22 июня 1941 г. вероломным нападением фашистских захватчиков.

---

<sup>85</sup> Зверев А. Г. Записки министра, с. 176.

«В длительной, самой тяжелой из войн в истории нашей Родины советский народ совершил подвиг, равного которому еще не знало человечество».

«О 60-й годовщине Великой Октябрьской социалистической революции». Постановление ЦК КПСС от 31 января 1977 года, М., 1977, с. 6.

### ГЛАВА III

## ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

#### 1. ВСЕ ДЛЯ ФРОНТА, ВСЕ ДЛЯ ПОБЕДЫ — СУТЬ ПЛАНОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ В ГОДЫ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ

---

Специфические условия начавшейся Великой Отечественной войны стали суровым экзаменом прочности общественного строя социализма, в том числе и его важнейшей составной части — системы планового управления экономикой. С первых же военных дней потребовалось внести ряд существенных изменений в ее конкретные формы, организационную структуру и методы работы. Прежде всего усилилась централизация при распределении почти всех ресурсов. Еще больше возросла ответственность хозяйственных руководителей за соблюдение государственной и плановой дисциплины и вместе с тем их самостоятельность и инициатива при выполнении установленных заданий.

Перестраиваться пришлось буквально на ходу. Поэтому большинство управленческих решений, связанных с развертыванием военного производства, носили преимущественно оперативный характер. Лишь относительно небольшое число мероприятий имело стратегическую направленность. Их количество заметно возросло во второй период Великой Отечественной войны, когда нужно было не только обеспечивать расширенное воспроизводство вооружений, но и восстанавливать обширные районы страны, освобожденные от фашистских оккупантов.

Эти два направления тесно переплетались между собой, однако решение срочных проблем с первых же дней войны выдвинулось на передний план. Уже в 9 часов утра 22 июня 1941 г. у председателя Госплана СССР Н. А. Вознесенского состоялось совещание наркомов, перед которыми была поставлена задача: «Срочно в течение одних суток разработать план максимального производства вооружения для армий... изыскать заменители остродефицитных материалов и материалов и изделий, получаемых из-за границы»<sup>1</sup>.

Аппарат управления сразу же интенсивно взялся за работу, и через неделю правительство утвердило мобилизационный народнохозяйственный план на III квартал 1941 г., который наряду с резким увеличением выпуска различных видов военной техники и боеприпасов предусматривал значительный рост добычи угля и нефти, выплавки чугуна и качественной стали, производства цветных металлов, металлорежущих станков. Однако выполнить этот план удалось лишь частично в связи с тем, что обширная часть территории страны, где до войны добывалось 63% всего угля, выплавлялось 68% чугуна и 58% стали, производилось 60% алюминия и много других важных видов продукции, была оккупирована фашистскими войсками.

Стремительно меняющаяся обстановка на фронтах, важность принятия быстрых и гибких решений обусловили необходимость внесения определенных коррективов в формы планового руководства экономикой. «Квартальные, месячные и декадные народнохозяйственные планы стали основной формой планирования в военное время»<sup>2</sup>. В августе 1941 г. был одобрен разработанный Госпланом СССР военно-хозяйственный план на IV квартал 1941 г. и на 1942 г., который определил узловые проблемы развертывания на востоке страны основной военно-промышленной базы и предусматривал сосредоточение там значительной части эвакуированных предприятий.

В соответствии с этим планом во всем народном хозяйстве осуществлялась мобилизация сырья, материалов, топлива, а также производственных мощностей промышленности, рабочих и инженерно-технических кадров

<sup>1</sup> Советский тыл в Великой Отечественной войне, т. 2. М., 1974, с. 78.

<sup>2</sup> Коммунист, 1980, № 7, с. 45—46.

для выполнения военных заказов. Большинство гражданских предприятий были переключены на выпуск минометов, автоматов, других видов оружия, а также боеприпасов к ним. Военные отрасли были усилены за счет передачи им ряда предприятий из других наркоматов.

Коренные изменения претерпел ассортимент промышленной продукции. Повысился удельный вес качественного проката в выпуске металла, авиабензина в производстве нефтепродуктов, специальных химикатов в продукции химической промышленности. Возросла доля продовольствия и обмундирования для Советской Армии в продукции пищевой и легкой промышленности. Во всех этих мероприятиях наглядно проявилась действенность централизованной системы планирования и управления.

Колхозы и совхозы восточных районов увеличили посевные площади зерна, картофеля и овощей, а также технических культур. Были организованы подсобные хозяйства при промышленных предприятиях и индивидуальное огородничество рабочих и служащих. Снабжение населения городов и промышленных центров стало нормированным: была введена карточная система. Конечно, это вошло элементы уравниловки в распределительные отношения, но люди отдавали все силы производству не из-за денег. Личное отошло на второй план, ненависть к врагу стала огромной движущей силой. Главное было остановить захватчиков, а затем выгнать их с родной земли.

Ряд мер был направлен на перераспределение трудовых ресурсов в пользу промышленности, работающей на оборону. Рабочие и служащие военных и кооперированных с ними предприятий считались мобилизованными на период войны и закреплялись за соответствующими предприятиями без права самовольного ухода. Были отменены отпуска и введены обязательные сверхурочные работы. К труду привлекалось неработающее население, в том числе женщины, подростки 15—16 лет, а также лица пожилого возраста. Женщины осваивали даже горняцкие профессии. Так, в январе 1943 г. в шахтах каждым третьим работником была женщина.

Пришлось пересмотреть программы и провести досрочные массовые выпуски школ фабрично-заводского обучения, ремесленных и железнодорожных училищ. Вскоре были организованы специализированные РУ и школы ФЗО для подготовки энергетиков, металлургов,

квалифицированных рабочих коксохимических заводов и шахтеров по добыче коксующихся углей. Организована подготовка новых кадров и повышение их квалификации непосредственно на производстве. В то же время была сохранена, хотя и существенно сократившаяся, сеть вузов и техникумов для подготовки кадров специалистов.

Следует подчеркнуть, что перестройка экономики на военные рельсы происходила в обстановке массовой эвакуации из прифронтовых районов миллионов людей, скота, оборудования, материалов и других ценностей. О масштабах движения красноречиво говорит тот факт, что в июле 1941 г. в потоке с эвакуационными грузами находилась почти половина вагонного парка страны.

Заводы, подлежащие эвакуации из прифронтовой полосы, продолжали выпуск продукции до последнего момента. Демонтаж оборудования и погрузка его в вагоны нередко велись под артиллерийским обстрелом и бомбежками. Особенно много хлопот доставляла транспортировка такого крупногабаритного оборудования, как прокатные станы, мощные прессы, краны. Несмотря на трудности, только во второй половине 1941 г. в тыл в предельно сжатые сроки было переведено более 10 млн. человек, перебазируется 1523 крупных промышленных предприятия (на Урал — 667, в Западную Сибирь — 244, в Восточную Сибирь — 78, в Среднюю Азию и Казахстан — 308, в Поволжье — 226)<sup>3</sup>. Необходимо было быстрее разместить эти предприятия (как правило, на насех приспособленных площадках), смонтировать оборудование и наладить в короткий срок выпуск продукции на новом месте.

К этому периоду относятся исключительно большие материальные потери, связанные с отступлением войск, разрушением многих предприятий, транспортных средств, гибелью посевов и скота. К тому же часть эвакуированных предприятий, свернув выпуск продукции на старом месте, не успели восстановить его на новом. Достаточно сказать, что за период с августа по ноябрь 1941 г. в результате оккупации части территории страны, а также эвакуации промышленности из прифронтовых районов выбыло из строя 303 предприятия, изготовлявших боеприпасы. Их месячный выпуск составлял 8,4 млн. корпусов снарядов, 2,7 млн. мин, 2 млн. авиабомб, 7,9 млн.

---

<sup>3</sup> См. там же, с. 48.

взрывателей, 2,5 млн. ручных гранат, 7,8 тыс. т пороха, 3 тыс. т тротила и 16,1 тыс. т аммиачной селитры.

Общий объем выпускаемой промышленностью продукции сократился во второй половине 1941 г. вдвое, в том числе прокат металлов — основы военной промышленности — в 3,1 раза. Производство шарикоподшипников, необходимых для изготовления самолетов, танков и другой военной техники, сократилось в 21 раз. Почти полностью прекратился выпуск проката цветных металлов, без которого невозможно военное производство. В ноябре и декабре 1941 г. народное хозяйство СССР не получило ни одной тонны угля из донецкого и подмосковного бассейнов. В эти месяцы очень помогли резервы, накопленные перед войной, но и они быстро таяли. Все с большим трудом и перебоями осуществлялось снабжение военных заводов металлом и электроэнергией, не хватало угля.

Необходимо было, несмотря ни на какие трудности, как можно быстрее ввести в строй эвакуированные предприятия, построить новые домны, шахты, электростанции, и советские люди в очередной раз свершили невозможное.

Вот всего несколько примеров, иллюстрирующих этот подвиг конкретными фактами. Первые эшелоны с оборудованием Днепропетровского трубного завода были отправлены на восток 7 августа 1941 г., и уже в конце сентября, т. е. через полтора месяца, оно было установлено на Первоуральском новотрубном заводе и начался выпуск дефицитных видов труб, крайне необходимых для производства танков.

Запорожский моторостроительный завод заканчивал эвакуацию под артиллерийским обстрелом, а через три месяца в Сибири начал выпускать моторы. Чтобы наладить производство на новом месте, квалифицированные рабочие брались за любую работу: рыли котлованы, укладывали фундаменты, монтировали станки, протирали, смазывали их. Самые напряженные задания выполнялись беспрекословно. Работали по 10—12 часов в сутки без выходных, часто не имея благоустроенного жилья и недоедая.

Эвакуированные в Челябинск с ленинградского Кировского завода рабочие за три недели установили 5800 металлообрабатывающих станков, большое количество другого оборудования, и уже в октябре их тяжелые танки были отгружены фронту. Часть из них участвовали в разгроме фашистских войск под Москвой. Полтора-два месяца — таков был в среднем срок, за который перебросенные на восток предприятия вступали в строй.

Такой же патриотизм и стойкость проявили коренные трудовые коллективы и их руководители. Так, на легендарной Магнитке в первый же день войны собрался партийно-хозяйственный актив, который принял решение, не дожидаясь указаний из центра, перевести ряд печей на выпуск специального металла.

Воронежский авиазавод, на котором буквально накануне войны начали осваивать «летающий танк» — самолет ИЛ-2, в июне 1941 г. удвоил их выпуск и в следующем месяце не снизил темпов роста. Так было на многих предприятиях оборонной и тяжелой промышленности.

Героические усилия эвакуированных и местных трудовых коллективов, опиравшихся на самую активную поддержку партийных и советских органов, дали свои плоды. Уже с декабря 1941 г. падение промышленного производства прекратилось, а с марта 1942 г. его объем начал нарастать. К середине года перестройка советской экономики на военный лад была завершена, и к началу 1943 г. страна имела слаженное военное хозяйство.

Следует подчеркнуть, что перелом в увеличении выпуска военной техники произошел не только в количественном, но и в качественном отношении. Это может показаться на первый взгляд неправдоподобным, поскольку на оборонных заводах в то время работало много женщин, подростков, стариков, квалификация которых, к сожалению, не всегда отвечала требованиям производства военной техники.

Два обстоятельства способствовали этому: во-первых, самые сложные технологические процессы дробились на простые операции, которые успешно выполнялись малоквалифицированными работниками; во-вторых, высокий уровень конструкторских разработок. Известно, что, чем сложнее продукция, в том числе и военная техника, тем в большей степени ее качество зависит от труда конструктора. Еще перед войной конструкторские бюро были поставлены в условия бескомпромиссного состязания между собой в деле создания лучших образцов вооружения. Разработанные соревнующимися коллективами опытные партии тщательно проверялись, испытывались. Авторитетные комиссии придирчиво изучали результаты испытаний и делали выбор наилучшей модели. Лишь после этого отобранные изделия запускались в серийное и массовое производство.

Война подвела итоги противоборства конструкторской мысли Советского государства и Германии в области современных видов оружия. Советские конструкторы вышли победителями. Так, по признанию Гудериана, советский танк Т-34 явился ошеломляющим открытием для генералов вермахта, и они обратились со специальным

письмом к Гитлеру с предложением организовать производство такого танка в Германии. Это предложение не было реализовано, поскольку немецкая промышленность оказалась технологически неподготовленной для того, чтобы в короткий срок наладить производство важнейших узлов танка Т-34, прежде всего алюминиевого дизельного мотора.

С 1943 г. стал производиться советский тяжелый танк ИС, который был значительно мощнее, чем «Тигр» и «Пантера». Его 122-миллиметровая пушка также превосходила калибр пушечного вооружения немецких танков.

Весьма неприятным «сюрпризом» для фашистских захватчиков оказался и советский бронированный штурмовик ИЛ-2. Создать свой антипод этому самолету германские конструкторы так и не смогли в течение всей войны.

В один ряд с «тридцатьчетверкой» и «летающим танком» можно поставить многие другие виды боевого оружия, в том числе реактивные минометы — «Катюши», залпы которых вызывали панический ужас у гитлеровских оккупантов.

Количественные и качественные перемены в производстве военной техники и боеприпасов сразу же чувствовались на фронтах. Налаживание массового производства истребителей Яковлева и Лавочкина, штурмовика и дальнего бомбардировщика Ильюшина, боевых самолетов Петлякова, Туполева и других конструкторов позволило приступить уже с мая 1942 г. к созданию крупных воздушных армий численностью 700—800 самолетов. Каждый фронт имел такое соединение, но при проведении особо важных операций и необходимости массированного использования авиации стало возможным придавать фронту по две воздушные армии и более. Появилась мощная авиация дальнего действия, способная наносить сокрушительные удары по военным объектам, находящимся в глубоком тылу противника, недосягаемым для других видов оружия.

В большом количестве на фронт стали поступать, как уже отмечалось, непревзойденные в ту пору средние танки Т-34. С весны 1942 г. начали формироваться танковые корпуса. В мае появились две первые танковые армии. Летом 1942 г. к ним добавились еще две, имевшие в

своем составе, как правило, два танковых и один механизированный корпуса <sup>4</sup>.

Напряженная работа тружеников тыла обеспечила заметные перемены и в артиллерии, особенно в качественном отношении. В войска поступили более мощные противотанковые пушки и другие орудия. Большое количество артиллерии было переведено на моторизованную тягу. В полевую реактивную артиллерию с июня 1942 г. стали поступать в большом количестве мощные реактивные установки и снаряды к ним, что позволило увеличить число частей и подразделений, вооруженных гвардейскими минометами — знаменитыми «Катюшами» <sup>5</sup>, созданными советскими конструкторами еще накануне войны.

В распоряжение Управления тыла Красной Армии поступали десятки новых автомобильных батальонов и полков, что резко повысило маневренность и работоспособность прифронтового транспорта и позволило заметно улучшить снабжение фронта.

Крупные успехи, достигнутые в 1942 г. на ключевых направлениях развития военной экономики, были обеспечены не только сверхнапряженным, героическим трудом работников военной промышленности, строительства, транспорта, но и за счет перераспределения ресурсов из гражданских отраслей, в том числе из сельского хозяйства. Миллионы наиболее здоровых, крепких мужчин ушли из совхозов, МТС и колхозов на фронт и в оборонную промышленность. Для военных нужд сельское хозяйство передало значительную часть тракторов и автомобилей, которые были в хорошем техническом состоянии. В действующую армию было направлено также большое количество конского поголовья.

Оставшаяся в колхозах и совхозах механическая и живая тяговая сила, которая всегда играла решающую роль в производстве зерна, ослабла. Резко сократились посевные площади в связи с оккупацией плодородных районов Украины и Белоруссии, Северного Кавказа и европейской части России. Так, в первый же год войны на захваченных врагом землях оказалось 47% довоенных посевных площадей и 45% поголовья скота <sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> См. *Василевский А. М.* Дело всей жизни. М., 1974, с. 183.

<sup>5</sup> См. там же.

<sup>6</sup> См. *Павлов Д. В.* Стойкость. М., 1979, с. 181.

В то же время потребность в товарном хлебе как в городах и промышленных центрах, так и в армии возросла. Решить эту казалось бы неразрешимую проблему удалось в основном, во-первых, за счет резервов зерна и других видов продовольствия, накопленных в предвоенные годы, и, во-вторых, благодаря самоотверженному труду женщин, стариков и подростков, которые вынесли на своих плечах всю тяжесть земледельческого труда военных лет.

Хлеб никогда не достается легко, но трижды трудно производить его в годы войны. Женщины-крестьянки заменили ушедших на фронт мужчин. Сами ремонтировали и водили оставшиеся тракторы, комбайны, автомобили. Их удельный вес среди трактористов и комбайнеров МТС уже в 1942 г. составил 43—45%, среди шоферов — 36%. В последующие годы роль женщин на этих должностях еще больше повысилась<sup>7</sup>.

Во многих районах, не имевших достаточного количества техники и сельскохозяйственных машин, урожай собирали серпами, землю пахали, используя в качестве тягла быков и коров, а иной раз и сами тянули плуг. О том, как возросла в этот период нагрузка на людей, можно судить по тому, что, несмотря на резкое сокращение технической оснащенности крестьянского труда, размер обрабатываемых посевных площадей на одного трудоспособного колхозника в районах, не подвергшихся оккупации, возрос с 3,3 га в 1940 г. до 4,3 га в 1942 г., или почти на одну треть.

В этих суровых условиях еще раз ярко проявился патриотизм советских людей и прочность еще сравнительно молодой колхозной системы. Социалистическое сельское хозяйство, хотя и снизило общий уровень производства продукции, все же сумело обеспечить снабжение армии, а также населения в целом хлебом и другими основными продуктами питания.

Важные перемены затронули также транспорт, на который легла неимоверная нагрузка по быстрой перевозке на большие расстояния военной техники, личного состава войск, а также оборудования, топлива и сырья для промышленности. Наркомат путей сообщения был усилен, введен специальный график перевозок, обеспечивающий первоочередное и скорейшее продви-

---

<sup>7</sup> См. Вознесенский Н. А. Избранные произведения, с. 537—538.

жение военных грузов, ограничены пассажирские перевозки, увеличено количество грузов, планируемых в централизованном порядке. Кроме того, была усилена пропускная способность железных дорог в направлении восток — запад, осуществлено строительство железных дорог вдоль Волги, между Закавказьем и Астраханью, а также к воркутинским углям <sup>8</sup>.

Поскольку уже в первые месяцы после нападения гитлеровцев стало ясно, что Отечественная война приобрела затяжной характер, потребовалось решить ряд перспективных вопросов дальнейшего развития военной экономики. Мероприятиями только оперативного характера, как бы важны они ни были, сломить военную мощь фашизма, опиравшегося на производственный потенциал почти всей Европы, было невозможно. Для обеспечения победы нужны были стратегические перемены в решении ряда крупных проблем, которые можно было объединить в три группы. Первая — это военная техника, а следовательно, металл и топливо, электроэнергия, а также боеприпасы и химия. Вторая — продовольственная проблема и третья, ключевая для разрешения первых двух, — производство технологического оборудования как для военных, так и сырьевых отраслей, а также для развития транспорта.

В первые два года войны упор был сделан на форсированном развитии преимущественно военных отраслей. Однако, для того чтобы обеспечить устойчивое расширенное воспроизводство военной техники, и в последующие годы нужен был прежде всего металл. Его потребление выросло необычайно. Достаточно сказать, что на голову каждого оккупанта, вторгшегося в СССР и находившегося на передовой линии советско-германского фронта, в 1943 г. приходилось от Советской Армии и рабочего класса СССР свыше 0,5 т металла, снаряженного порохом и тротилом <sup>9</sup>.

Необходимо было возместить тяжелую потерю заводов Приднепровья и Донбасса — основных центров черной металлургии в довоенные годы. В этом деле в буквальном смысле слова выручили Урал и Кузбасс — новые металлургические базы, дальновидно созданные в

---

<sup>8</sup> См. там же, с. 500.

<sup>9</sup> См. там же, с. 530.

период первых пятилеток. Они быстро развивались количественно и качественно. Так, наряду с максимальным использованием имеющихся мощностей на протяжении всей войны продолжалось строительство Магнитогорского металлургического комбината. В сжатые сроки были введены в строй две доменные печи, пять мартенов, обогатительные и агломерационные фабрики, три коксовые батареи. При этом если до войны на строительство крупных доменных печей уходило два-три года, то пятая и шестая домны на Магнитке благодаря новаторскому подходу к организации труда и патриотическому подъему среди строителей были введены в эксплуатацию всего лишь за 6 месяцев.

Под Челябинском, на месте болот и березовых перелесков, ударными темпами, которые, казалось перекрывали все понятия о человеческих силах и возможностях, строили новый металлургический завод. Торопились, работали в любую непогоду, в жгучие морозы — и в апреле 1943 г. первый огненный металл хлынул в разливочный ковш. К концу войны каждый третий танк был сделан из челябинской стали.

Военная экономика требовала громадных ресурсов топлива и электроэнергии. Однако поставки всех видов топлива народному хозяйству в 1942 г. сократились более чем вдвое в связи с потерей основных угольных бассейнов, а также нефтяных промыслов Северного Кавказа. Недостаток угля и нефти отчасти восполнялся дровами и торфом. Так, на дровяное топливо были переведены железные дороги Севера, Северо-Запада и Центра, многие промышленные предприятия, коммунальное хозяйство большинства городов. Однако это не могло коренным образом выправить положение, и главными источниками пополнения топливно-энергетических ресурсов стали угольные базы Востока — Кузбасс, Караганда, Урал.

Вскоре после освобождения возобновилась добыча на шахтах Подмосковского, а позже — Донецкого бассейнов. Нефтяники освоили во время войны новые месторождения жидкого топлива в Поволжье, Башкирии, Казахстане. На Востоке велось скоростное строительство крупных тепловых электростанций, которые размещались по возможности в непосредственной близости от месторождений топлива. Расширялись мощности действующих электростанций.

Кардинальное решение в годы войны таких проблем, как вооружение, металл, топливо, электроэнергия, транспорт, требовало больших объемов капитального строительства, а следовательно, и соответствующих источников их финансирования. Таким источником мог служить только национальный доход, структура распределения которого в первые же военные годы существенно изменилась.

Высвобождение материальных ресурсов для оборонных нужд в первые полтора года войны в значительной степени произошло за счет существенного сокращения нового строительства и консервации многих незаконченных объектов (капитальные вложения оборонных паркоматов и в этот период увеличились на 40%). Однако стратегическое управление военной экономикой, предполагавшее осуществление крупных инвестиций в народном хозяйстве, для того чтобы ликвидировать образовавшийся дефицит металла, топлива, электроэнергии и расширить возможности грузовых перевозок, не могло базироваться на такой структуре распределения национального дохода. Нужно было увеличить объем накоплений. Но каким путем?

Военные нужды требовали больших расходов, нельзя было снижать и фонд потребления, так как люди получали самое минимальное. Поэтому оставался только один выход — увеличить объем национального дохода в целом, главным образом за счет роста производительности труда. И эту сложную задачу удалось решить.

Объем национального дохода стал расти со второй половины 1942 г. Это позволило при некотором абсолютном увеличении фонда потребления и дальнейшем расширении прямых военных расходов начиная с 1943 г. заметно прибавить фонд накопления в основном за счет некоторого повышения его доли в общественном продукте и распределяющемся национальном доходе.

Трудной и вместе с тем весьма важной проблемой управления военной экономикой была также проблема балансирования денежных доходов и расходов населения. Если в 1940 г. благодаря быстрому расширению всех видов розничной торговли денежные расходы населения несколько превышали их денежные доходы, что означало сокращение количества денег, находящихся в обращении, то в первый период войны пришлось вновь широко прибегать к эмиссии как к одному из источников

финансирования военных расходов, обеспечивая с помощью этой формы соответствующее перераспределение национального дохода.

Спрос резко превысил предложение, что существенно нарушило систему товарно-денежных отношений вне сферы нормированного снабжения населения. Если цены на хлеб и другие продовольственные и промышленные товары, отпускаемые населению по карточкам, всю войну оставались стабильными, то цены колхозного (свободного) рынка выросли в десятки раз. Как и в начале 20-х годов, бумажные деньги в огромных масштабах осели в деревне и перестали выполнять свои основные функции. В обращении в качестве более или менее общего эквивалента стали использоваться некоторые товары. Городские жители меняли вещи на продукты. Пропорции такого обмена устанавливались по соглашению, в натуре.

В этих условиях нужно было принимать меры для прекращения эмиссии денег и восстановления более или менее устойчивого денежного обращения. Практически решить эту задачу можно было только путем расширения и создания других источников доходной части бюджета, сбалансирования доходов и расходов населения и достижения общего равновесия платежеспособного спроса с предложением товаров и услуг. Эту задачу в значительной степени выполнил комплекс мероприятий, в том числе введение военных займов и других добровольных взносов населения в фонд обороны. Достаточно сказать, что такие взносы на нужды Отечественной войны за четыре года составили 94,5 млрд. руб., что равнялось примерно половине военных расходов бюджета за год.

Важную роль в стабилизации розничного рынка сыграла организация в 1944 г. коммерческой торговли дефицитными товарами, через которую изымалась значительная часть денег из обращения. Коммерческая торговля дала возможность в 1944—1946 гг. увеличить поступление доходов в государственный бюджет на 5,2 млрд. руб. Восстановление устойчивого денежного обращения повлияло на движение так называемых свободных цен на колхозных рынках, которые начиная с 1944 г. стали снижаться, и в 1945 г. их уровень упал по сравнению с 1943 г. в 2,3 раза.

Таким образом, органы планового управления военной экономикой целенаправленно и результативно воз-

действовали не только на военное производство, но и на все отрасли народного хозяйства, включая такую сложную сферу, стремящуюся к стихийному развитию, как товарно-денежные отношения.

Трудности и успехи военной экономики СССР в 1941—1945 гг. в обобщенном виде отражают следующие данные (см. табл. 10).

ТАБЛИЦА 10  
ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ  
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА СССР  
В ГОДЫ ВОЙНЫ<sup>10</sup>  
(1940 г. = 100)

|                                                                                 | 1941 г. | 1942 г. | 1943 г. | 1944 г. | 1945 г. |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Национальный доход                                                              | 92      | 66      | 74      | 88      | 83      |
| Валовая продукция промышленности                                                | 98      | 77      | 90      | 104     | 92      |
| В том числе продукция наркоматов оборонной промышленности                       | 140     | 186     | 224     | 251     | —       |
| Валовая продукция сельского хозяйства                                           | 62      | 38      | 37      | 54      | 60      |
| Грузооборот всех видов транспорта                                               | 92      | 53      | 61      | 71      | 77      |
| Капитальные вложения государственных и кооперативных организаций (без колхозов) | 86      | 53      | 53      | 72      | 89      |
| Численность рабочих и служащих                                                  | 88      | 59      | 62      | 76      | 45      |
| Объем розничного товарооборота                                                  | 84      | 34      | 32      | 37      | 87      |
| Доходы государственного бюджета                                                 | 98      | 92      | 113     | 149     | 168     |

Как видно из табл. 10, концентрация внимания к оборонным отраслям и средств на их развитие дала свои заметные результаты; даже в трудном 1941 г. (за счет первого полугодия) выпуск военной продукции был на 40% выше довоенного уровня, а затем в течение короткого времени этот уровень был превзойден в 2,5 раза.

<sup>10</sup> См. История социалистической экономики СССР, т. V. М., 1978, с. 189.

Наибольшие трудности, особенно в 1942—1943 гг., переживало сельское хозяйство, что, естественно, не могло не отразиться и на товарообороте, а значит, и на снабжении населения продовольствием.

Положение в этих важных отраслях стало улучшаться только к концу войны, после освобождения главных житниц страны и открывшихся возможностей помочь восстановлению сельского хозяйства техникой, строительными материалами и другими ресурсами.

На всем протяжении Великой Отечественной войны руководящая роль в развитии, укреплении советской экономики и в материальном обеспечении победы над фашистскими захватчиками принадлежала Коммунистической партии, ее Центральному Комитету. В первые же дни войны треть состава ЦК партии была направлена в действующую армию. На крупные оборонные заводы в качестве партторгов ЦК направлялись опытные партийные работники, видные специалисты.

Политбюро, Оргбюро и Секретариат Центрального Комитета партии в годы войны провели свыше 200 заседаний по решению основных вопросов обороны и руководства страной. Отдельные члены Политбюро курировали развитие важнейших отраслей военного хозяйства. В этот период активно действовали также Верховный Совет и его Президиум, Совет Народных Комиссаров, республиканские и местные органы власти. Однако основная ось оперативного руководства военной экономикой проходила через Государственный комитет обороны — наркоматы — предприятия.

Государственный комитет обороны (ГКО) был образован постановлением Президиума Верховного Совета СССР, ЦК ВКП(б) и Совета Народных Комиссаров 30 июня 1941 г. Он объединил в себе экономическое, политическое и военное руководство с целью мобилизовать и сконцентрировать все силы и ресурсы для того, чтобы обеспечить оборону страны и привести ее в конечном итоге к победе. Его полномочия были шире, чем у Совета рабоче-крестьянской обороны в период гражданской войны. Все партийные, советские, комсомольские и военные органы были обязаны беспрекословно выполнять его решения и распоряжения. Возглавлял ГКО И. В. Сталин. «Надо отдать ему должное, — писал маршал Г. К. Жуков. — Возглавляя Государственный Комитет Обороны и опираясь на руководящий состав

наркоматов, он проделал колоссальную работу по созданию необходимых стратегических резервов и материально-технических средств... Своей жесткой требовательностью он добивался, можно сказать, почти невозможного»<sup>11</sup>.

Задания ГКО для каждого хозяйственного руководителя и коллектива действительно были законом. Так, по решению ГКО в Челябинской области в трехмесячный срок был построен специальный завод по производству авиационных поковок.

Вот как описывает известный конструктор А. С. Яковлев один из эпизодов по выполнению задания Государственного комитета обороны о значительном увеличении выпуска истребителей: «Двое суток, не выходя с завода, мы занимались разработкой мероприятий по увеличению выпуска машин. Это был технический план больших масштабов... В подготовке плана принимала участие не только техническая верхушка — привлекались все начальники цехов, мастера, бригадиры. Был взят решительный курс на еще большую специализацию и поточность изготовления частей самолетов.

Все агрегаты до единого мы наметили перевести на поточно-массовое производство... Требовалось максимально сократить ручные работы, каждую мельчайшую деталь изготавливать по специальному приспособлению, кондуктору, шаблону, модели.

Больших усилий потребовало создание заделов, что позволило бы цехам работать равномерно, не зависеть от той или иной дефицитной детали или прибора»<sup>12</sup>.

Всего за период войны Государственный комитет обороны принял почти 10 тыс. постановлений, решений, директив. Из них примерно две трети относились так или иначе к вопросам военной экономики и организации производства<sup>13</sup>. «Заседаний ГКО, — вспоминает генерал А. В. Хрулев, — в обычном понимании, т. е. с определенной повесткой дня, секретарями и протоколами, не было. Процедура согласования с Госпланом, наркоматами и ведомствами вопросов снабжения армии, в том числе организации новых производств, была упрощена до пре-

---

<sup>11</sup> Жуков Г. К. Воспоминания и размышления, т. 2. М., 1978, с. 52.

<sup>12</sup> Яковлев А. Цель жизни (Записки авиаконструктора), с. 320.

<sup>13</sup> См. Советский тыл в Великой Отечественной войне. Книга первая. Общие проблемы. М., 1974, с. 76.

дела. Этому способствовало постоянное стремление руководителей каждой отрасли народного хозяйства ценой любых усилий быстрее сделать все необходимое для фронта, для разгрома врага»<sup>14</sup>.

Так, 15 июля 1941 г. в ГКО обсуждались и по-деловому решались сложные вопросы организации массового производства танков при участии руководителя танковой промышленности В. А. Малышева, наркома вооружения Д. Ф. Устинова, наркома черной металлургии И. Ф. Тевосяна и председателя Госплана Н. А. Вознесенского.

28 июля 1941 г. ГКО рассмотрел вопросы увеличения производства и обеспечения фронта боеприпасами, а также некоторыми видами вооружения с участием Н. А. Вознесенского, наркома боеприпасов П. Н. Горемыкина, Д. Ф. Устинова, а также начальника главного артиллерийского управления Красной Армии Н. Д. Яковлева. К такому обсуждению заранее тщательно готовились проекты постановлений. К каждому документу, в частности к планам производства танков, самолетов, боеприпасов, различных видов вооружений, которые утверждались ГКО ежемесячно, прилагались, как правило, справки о выполнении плана выпуска продукции за предыдущий месяц, о наличии мощностей, сырья, рабочей силы. Предварительное согласование с Госпланом производилось еще в процессе подготовки того или иного постановления. Если возникали дополнительные вопросы, они разрешались оперативно, поскольку Н. А. Вознесенский — председатель Госплана СССР — был членом ГКО и обычно присутствовал на тех заседаниях, где решались вопросы экономического характера.

ГКО не имел своего особого аппарата и обычно не занимался организацией непосредственного выполнения того или иного вопроса. Главная его функция состояла в том, чтобы направлять и контролировать работу наркоматов. Действовал он через соответствующие партийные и государственные органы, а также общественные организации. В случае необходимости при ГКО создавались специальные комитеты и комиссии. В ряде областных центров и городов (в Севастополе, Ярославле, Сталинграде, Туле и др., всего более чем в 60 городах), когда там возникала угрожающая обстановка, создавались местные комитеты обороны. Именно председатель Тульского комитета обороны В. Г. Жаворонков сыграл решающую роль в том, что город не сдали танковым полчищам Гудериана. В Комитет обороны города входили первый секретарь обкома или горкома партии в качестве председателя, соответственно председатель областного или городского совета, представитель военного командования и др. Аппарат партийного комитета обыч-

---

<sup>14</sup> Военно-исторический журнал, 1961, № 6, с. 66.

но одновременно выполнял функции аппарата местного комитета обороны.

Государственный комитет обороны имел своих уполномоченных в союзных и автономных республиках и по мере необходимости посылал их на фронты, в отдельные районы страны и на важные предприятия.

Госплан СССР превратился в один из опорных пунктов ГКО, что способствовало повышению его роли как своеобразного генерального штаба в сфере экономики. В структуру Госплана СССР были внесены определенные изменения: созданы отделы вооружения, боеприпасов, судостроения, авиастроения и танкостроения. Они разрабатывали планы выпуска боевой техники и другой военной продукции всеми предприятиями независимо от их ведомственной подчиненности, а также контролировали материально-техническое обеспечение военных производств. Ежедневные сводки о ходе выполнения таких планов и специальных заданий сосредоточивались в Госплане СССР. Для оперативной связи с местами в 25 экономических районах страны Госплан СССР имел своих представителей.

Отличительная особенность планов военных лет — их крайняя напряженность. И все же они выполнялись. Три главных фактора обеспечивали реализацию таких заданий: а) сочетание высокой ответственности с широкими полномочиями каждого звена для выполнения своих функций, б) организация военного производства на базе специализации, потока и многосерийности, в) патриотизм рабочих, инженеров, конструкторов.

Главными организаторами выполнения напряженных заданий по выпуску военной техники и боеприпасов выступали наркоматы. Еще накануне войны Наркомат оборонной промышленности был разукрупнен. На его базе образовались четыре специализированных наркомата: авиационной, судостроительной промышленности, боеприпасов, вооружения.

В сентябре 1941 г. был создан Наркомат танковой промышленности, а еще через два месяца — Наркомат минометного вооружения. В этих структурных преобразованиях отчетливо прослеживается стремление к концентрации специализированного производства основных видов военной техники, а также четкое разграничение ответственности за снабжение действующей армии самолетами, танками, минометами и боеприпасами.

Аппарат всех наркоматов стал действовать оперативнее, гибче и вместе с тем решительнее. Наркоматам пришлось проделать огромную работу по налаживанию новой системы межхозяйственных связей в соответствующих отраслях военной промышленности. Сложившаяся в довоенные годы кооперация была нарушена. Материально-техническое снабжение серьезно расстроилось. Не хватало транспорта, с перебоями работала связь. Заводы ориентировали на то, чтобы они сами обеспечивали себя литьем, заготовками, комплектующими деталями, инструментом, искали заменители дефицитного сырья и топлива, мобилизуя для этого внутренние резервы.

Когда, например, московские оборонные заводы в 1942 г. стали испытывать серьезный недостаток в жидком и твердом топливе и создавалась реальная угроза их остановки из-за дефицита энергии, перед технологами и конструкторами была поставлена задача: во что бы то ни стало найти выход из создавшегося положения. Развернулись настоящие прикладные исследования, что позволило резко снизить энергоемкость многих технологических процессов.

Но потребности в угле и мазуте оставались все же высокими. Нужно было найти их заменители. Директор завода, где производились винты для самолетов, вспоминает, как однажды к нему неожиданно обратился известный на заводе печник С. В. Солдатенков:

— Разрешите перевести термические печи на дрова!

— Да как же на дрова? Вам что же, Сергей Васильевич, неизвестно, что стальные болванки надо нагревать до температуры 1000 градусов по Цельсию и выше?

— Известно, — спокойно ответил рабочий.

— К тому же, и дрова у нас сырые. Нет, это не идея.

— Я тут кое-что продумал, — негромко возразил Солдатенков. — У меня и чертежи есть. Хочу их показать вам, товарищ директор. А потом решайте.

Понтересовались мнением специалистов — металлургов и металловедов. Они, растерявшись, сказали, что в технической литературе на сей счет нет данных. И все же высказали опасение, что может иметь место науглероживание металла при сгорании дров.

Решили попробовать. Провели перекладку одной печи... Весь завод следил и ждал результатов этого необычного в технике эксперимента...

Все расчеты рабочего-изобретателя блестяще подтвердились и позволили ликвидировать угрозу остановки завода, который продолжал бесперебойно выдавать продукцию фронту, используя в качестве технологического топлива дрова<sup>15</sup>.

Для улучшения снабжения всей промышленности, транспорта и населения топливом в самый острый пе-

---

<sup>15</sup> См. Казаков Н. Ф. Годы и десятилетия, с. 127—128.

риод — в 1942 г. — при Совнаркомe СССР был создан Главснабуголь, а затем Главснабнефть и Главснаблес.

Для преодоления трудностей с обеспечением военного хозяйства рабочей силой и мобилизацией всего трудоспособного населения при Совнаркомe был создан Комитет по учету и распределению рабочей силы, а в республиках и областях — бюро по учету и распределению рабочей силы. После освобождения оккупированных районов сразу же были приняты меры к восстановлению разрушенного хозяйства городов и сел. Для руководства этой работой в 1943 г. был создан Комитет по восстановлению при СНК СССР.

Таким образом, и в годы войны не прекращалась работа по совершенствованию организационной структуры управления экономикой. Несмотря на то что было создано несколько новых наркоматов и ведомств, общая численность управленческого аппарата не только не возрастала, но, напротив, сокращалась. Так, большинство наркоматов имело половину довоенной численности сотрудников. Другая половина ушла на фронт или на работу непосредственно на предприятия. Это, естественно, возлагало дополнительную нагрузку на оставшихся специалистов. Действовавшие в военный период наркоматы и ведомства не только сократили свои штаты, но и качественно перестроили свою работу: сделали ее более простой и четкой, а вместе с тем более ответственной и действенной.

Компетенция наркоматов была расширена. Им предоставлялось право самостоятельно распределять и перераспределять материальные ресурсы, излишки материалов и оборудования, допускать частичные отступления от проектов и смет строительства, списывать убытки предприятий и учреждений, производить капитальные вложения на восстановление предприятий за счет текущих расходов, принимать объекты в эксплуатацию и др.<sup>16</sup>

В тот период отношения между наркоматом и предприятиями во многом строились на взаимном доверии. Обязательство, данное по телефону, выполнялось так же, как если бы оно было заверено письменно. Это было тем более важно, что приходилось быстро налаживать новые межхозяйственные связи по кооперации. Если до

---

<sup>16</sup> См. История государства и права СССР, ч. II, с. 351.

войны такие связи, как правило, оформлялись в соответствующих договорах, то в военные годы шире стали применяться административные акты. Например, поставки таких видов продукции, как металл, уголь, нефть, осуществлялись без договоров, адресными плановыми заданиями или административными директивами. Если же возникала необходимость уточнить ассортимент или сроки поставки, достаточно было прямого разговора между руководителями предприятий: потребителя и поставщика (конечно, если представлялось возможным осуществить такие корректировки).

Руководителям предприятий были предоставлены широкие права, позволявшие смело маневрировать трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами, самим принимать решения по изменению технологии и организации производства. Иногда приходилось идти на риск, ибо проторенными путями невозможно было преодолеть возникающие трудности и противоречия.

Опираясь на доверие со стороны наркомата и партийных органов и чувствуя поддержку со стороны коллектива, хозяйственные руководители принимали такие решения, на которые они вряд ли рискнули бы в другой обстановке. Но именно такие решения позволили впервые в мире выплавлять ферросплавы в доменных печах, что в свою очередь обеспечило скачок в выплавке высококачественных сталей. Бронебойный лист научились катать на блюмингах. В производстве танков стала широко применяться автоматическая сварка и штамповка. Выпуск самолетов был переведен на поток.

Все это и позволило сделать то, что многим казалось просто невозможным: превзойти фашистскую Германию по выпуску самолетов уже в 1942 г., а по другим видам техники — в 1943 г., что позволило коренным образом изменить соотношение вооружений на фронте в пользу Советской Армии (см. табл. 11).

В этих цифрах — один из главных ответов на вопрос, как и почему Советский Союз победил фашистскую Германию. 1943 г. был переломным в развитии военной экономики, что послужило материальной предпосылкой для победного завершения Великой Отечественной войны. «Начиная с 1944 года, — писал маршал Г. К. Жуков, — советская военная стратегия, опираясь на огромный военный и экономический потенциал страны и имея превосходящие силы и средства, проводила наступатель-

ТАБЛИЦА 11

СООТНОШЕНИЕ ОСНОВНЫХ ВИДОВ ВООРУЖЕНИЯ  
НА СОВЕТСКО-ГЕРМАНСКОМ ФРОНТЕ <sup>17</sup>  
(вооружения фашистской армии = 100)

|                   | 22 июня<br>1941 г. | 1 ноября<br>1942 г. | 1 июня<br>1943 г. | 1 января<br>1945 г. |
|-------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Танки и САУ       | 48,5               | 41,6                | 106,5             | 189,7               |
| Орудия и минометы | 73,4               | 103,4               | 181,8             | 320,7               |
| Боевые самолеты   | 31,1               | 88,2                | 278,3             | 743,4               |

ные операции, в которых одновременно участвовали два, три, четыре и более фронтов, десятки тысяч орудий, тысячи танков, реактивных минометов и боевых самолетов. Эти мощные силы и средства позволяли советскому командованию прорывать любую оборону противника, наносить глубокие удары, окружать крупные группировки, быстро рассекать их и в короткие сроки уничтожать» <sup>18</sup>.

Разгром фашистских войск на полях Великой Отечественной войны означал не только военную, но и политическую, моральную, а также экономическую победу. Эта победа убедительно доказала жизнеспособность и преимущества нового общественного и государственного строя, прочность и действенность его системы планового управления народным хозяйством, стойкость и силу советского народа.

За победу пришлось заплатить высокую цену: более 20 млн. жизней советских людей унесла война. Материальный ущерб превысил 250 млрд. руб. (в современном масштабе цен). Последствия войны сказываются до сегодняшнего дня, а в 1945 г. радость от того, что враг наконец-то повержен, смешивалась с горечью утрат и острой заботой о восстановлении разрушенных предприятий, колхозов и совхозов, транспорта, школ и больниц, жилья. Ведь в городах, подвергавшихся оккупации, было уничтожено или разрушено более 50% всей жилой площади.

Если кому-нибудь эти факты покажутся слишком статистическими, пусть прочтут запись очевидца тех лет:

<sup>17</sup> См. 60 победных лет. Цифры и факты, с. 33.

<sup>18</sup> Жуков Г. К. Воспоминания и размышления, т. 2. с. 333.

«Земли Смоленщины стали пустыней. Редко-редко на дороге попадает согнувшаяся старуха, везущая за собой санки, на которых сложены два узла и торчит крышка самовара.

Проезжаем одну деревню за другой... те, кто остался жив, стоят посреди своих опустевших дворов, над развалинами своих изб. И даже позы у людей какие-то одинаковые: безмолвное недоумение, взгляд, ищущий хотя бы следов жилищ, хотя бы следов того, что здесь когда-то было...

...В одном из районов после немецкой оккупации на три тысячи оставшихся жителей было две лошади, семнадцать коров и пятнадцать несожженных домов»<sup>19</sup>.

Многое, очень многое предстояло восстанавливать буквально из руин. Первая послевоенная пятилетка обещала быть снова сложной и напряженной.

## 2. ПЕРЕСТРОЙКА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ В ПЕРВЫЙ ПОСЛЕВОЕННЫЙ ПЕРИОД

---

Ни одна страна в мире за всю историю не имела таких потерь, как СССР в 1941—1945 гг. Обычно говорят, что время стирает самые глубокие и трагические следы прошлого. После четырех лет войны прошло уже почти четыре десятилетия. Хотя раны военных лет и зажили, но глубокие рубцы от них сохранились до сих пор. Миллионы детей выросли сиротами. До сих пор на пополнении трудоспособного населения сказывается сокращение рождаемости в те огненные годы. Последствия войны все еще чувствуются и в сельском хозяйстве, в решении жилищных вопросов.

Общий размер потерь имущества Советского государства и населения в результате военных действий составил около  $\frac{2}{3}$  национального богатства, накопленного на территории, подвергавшейся временной оккупации. Были разрушены многочисленные города, поселки, деревни, сотни тысяч предприятий, МТС, колхозов и совхозов.

Ни одно капиталистическое государство, пережив такие разрушения и потери, не могло бы остаться в ряду

---

<sup>19</sup> Симонов К. М. Разные дни войны. Дневник писателя, т. 2. М., 1977, с. 254.

великих держав. Империалистические круги в США и Англии были уверены, что СССР также не сможет справиться своими силами с трудностями послевоенного восстановления народного хозяйства и попадет в зависимость от западного капитала. Хотя эти страны и были союзниками СССР в борьбе с германским фашизмом, но их руководители разработали стратегию максимального ослабления и истощения Советского Союза. И они цинично проводили эту стратегию в жизнь, оттягивая открытие второго фронта и строго дозируя поставки СССР военной и другой продукции по ленд-лизу.

Советские руководящие круги своевременно разгадали опасность, таившуюся за цветистыми фразами англо-американских политиков об общих целях и союзнических обязательствах, и противопоставили ей свою стратегию — максимально быстрого восстановления разрушенного войной хозяйства. Эти вопросы не сходили с повестки дня ЦК и правительства.

Сразу же после разгрома фашистских войск под Москвой началось возрождение Подмосквовного угольного бассейна. В 1942 г. здесь был достигнут довоенный уровень добычи топлива, а в 1945 г. этот уровень был перекрыт вдвое. В январе 1943 г. ЦК ВКП(б) и СНК СССР приняли Постановление о восстановлении МТС и колхозов, которое сыграло важную роль в подъеме сельскохозяйственного производства на завершающем этапе Отечественной войны. Вскоре при СНК был создан специальный Комитет по восстановлению, а в августе 1943 г. ЦК ВКП(б) и правительство принимают программное постановление «О неотложных мерах по восстановлению хозяйства в районах, освобожденных от немецкой оккупации».

К реализации данного постановления были привлечены Госплан, другие ведомства и наркоматы. Представители центральных органов планирования и управления выехали в Сталинград, Харьков, Донбасс, на Северный Кавказ, чтобы изучить сложившуюся обстановку и наметить конкретные пути и меры, необходимые для восстановления разрушенных объектов и жилья. Вместе с наступающими войсками двигались оперативные группы, которые немедленно приступали к формированию местных органов руководства хозяйством, к возрождению производственной, общественной и культурной жизни. Особое внимание уделялось главной топливной базе

в европейской части страны — Донбассу. Многие его шахты в ходе Отечественной войны восстанавливались дважды. Один раз в 1942 г., после первого освобождения этого района от оккупантов, и второй раз в 1943 г. — окончательно.

Гигантская работа была проделана по возрождению из руин и вводу в действие предприятий всех отраслей тяжелой промышленности. Так, в 1943—1944 гг. в освобожденных районах были пущены электростанции общей мощностью 1 млн. кВт, восстановлено свыше 1000 крупных и мелких шахт годовой производительностью 44 млн. т угля, 13 доменных печей годовой производительностью 2,3 млн. т чугуна (немцам за период оккупации Донбасса не удалось восстановить ни одной доменной печи), 70 мартеновских печей годовой производительностью 2,8 млн. т стали, 28 прокатных станов и др.

Железнодорожники в освобожденных районах за два года (1943 и 1944) восстановили и ввели в действие 43 тыс. км стальных магистралей, что составило около 40% всей довоенной длины железных дорог СССР. Всего на восстановление народного хозяйства освобожденных районов за 1943—1944 гг. было вложено около 14 млрд. руб.<sup>20</sup>

Весной 1945 г. в пострадавших от оккупации районах было засеяно 72% довоенных посевных площадей. Эффективность и своевременность всех этих мер оказали огромное влияние на послевоенную внутреннюю и международную обстановку. Достаточно отметить, что восстановленная промышленность освобожденных от оккупации районов дала в 1944 г. около  $\frac{1}{5}$  продукции всей страны. На долю Сталинградского и Харьковского тракторных заводов в 1945 г. приходилась половина всего выпуска тракторов.

Общую характеристику экономического положения СССР к началу послевоенного периода можно получить из следующих данных (см. табл. 12).

Как видно из табл. 12, продукция тяжелой промышленности в 1945 г. превысила довоенный уровень на 12%, в то время как комплекс отраслей, непосредственно связанных с удовлетворением потребностей населения (сельское хозяйство, производство предметов по-

---

<sup>20</sup> См. Вознесенский Н. А. Избранные произведения, с. 516—517.

ТАБЛИЦА 12  
**ВАЖНЕЙШИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ  
 НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА СССР  
 В 1941—1945 гг.<sup>21</sup>**

|                              | 1945 г.<br>в % к 1940 г. |
|------------------------------|--------------------------|
| Национальный доход           | 83                       |
| Объем промышленной продукции | 92                       |
| В том числе:                 |                          |
| средства производства        | 112                      |
| предметы потребления         | 59                       |
| Сельское хозяйство           | 60                       |
| Розничный товарооборот       | 45                       |

требления и розничная торговля), был ниже этого уровня практически наполовину (на 40—55%). Казалось бы, можно и нужно было в таких условиях направить главные усилия на подтягивание отраслей, обеспечивающих благосостояние населения. Однако это произойдет позднее, примерно через два десятилетия, а тогда долгосрочная стратегия диктовала необходимость вновь сконцентрировать средства на дальнейшее развитие производства средств производства и транспорта.

Дело в том, что в расчеты руководителей Англии и США никак не входило, чтобы Советский Союз реально занял свое место среди великих держав. Как раз в 1945 г. У. Черчилль — один из главных идеологов внешнеполитического курса англо-американских правящих кругов — официально провозгласил концепцию, согласно которой отношения западных стран с СССР должны строиться на «признании русским народом англо-американской силы». Действительно, соотношение сил в то время было в пользу США и Англии. Так, объем промышленной продукции СССР в 1945 г. составлял менее 20% к уровню США, которые к тому же обладали атомным оружием и готовились воспользоваться им против СССР.

В такой обстановке необходимо было как можно скорее изменить соотношение экономических и военных по-

<sup>21</sup> См. Страна Советов за 50 лет, с. 30.

тенциалов двух противоположных социальных систем, что и нашло свое отражение в концепции первой послевоенной пятилетки. Ее основные задачи состояли в том, чтобы *«восстановить пострадавшие районы страны, восстановить довоенный уровень промышленности и сельского хозяйства и затем превзойти этот уровень в значительных размерах»*<sup>22</sup>.

На первой сессии Верховного Совета СССР 15 марта 1946 г. председатель Госплана СССР Н. А. Вознесенский подчеркивал, что необходимо *«обеспечить первоочередное восстановление и развитие тяжелой промышленности и железнодорожного транспорта, без которых невозможно быстрое и успешное восстановление и развитие всего народного хозяйства СССР. Без быстрого восстановления тяжелой индустрии нельзя закрепить технико-экономическую независимость страны. Опоздать в этом деле — значит потерять те материальные предпосылки, которые обеспечили нам в период Отечественной войны военную, экономическую и политическую победу»*<sup>23</sup>.

Впервые за послевоенные годы решение задач дальнейшего подъема сельского хозяйства и развития промышленности, производящей товары для населения, оказалось особенно сложным. Трудоспособного населения, прежде всего мужчин, в деревне вследствие войны стало значительно меньше. В то же время интересы развития тяжелой промышленности и транспорта требовали вовлечения в эти отрасли части сельской молодежи. Сохранившаяся сельскохозяйственная техника и тракторы в хозяйствах за годы войны сильно износились. Поголовье лошадей уменьшилось более чем наполовину. Все это объективно создавало серьезные трудности. Тем не менее к концу четвертой пятилетки довоенный уровень сельскохозяйственного производства был достигнут.

Параллельно с переводом экономики на мирные рельсы и восстановлением хозяйства происходила перестройка системы планового управления. Ее центральная идея состояла в том, чтобы сбалансировать товарно-денежные отношения, ввести твердую валюту (наподобие золотых червонцев в 1924 г.), прочно соединить план с хозрасчетом и обеспечить на этой основе значи-

---

<sup>22</sup> Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 3. М., 1968, с. 250.

<sup>23</sup> *Вознесенский Н. А.* Избранные произведения, с. 451.

тельное повышение эффективности производства и высокие темпы экономического роста. Подготовка новой денежной реформы началась еще в середине войны. Сразу же после войны особое внимание было уделено организационной перестройке.

В сентябре 1945 г. был упразднен Государственный комитет обороны. Его функции по управлению народным хозяйством перешли к Совету Народных Комиссаров, который вскоре (март 1946 г.) был преобразован в Совет Министров СССР. Народные комиссариаты СССР, союзных и автономных республик преобразовались в министерства. На базе наркоматов оборонной промышленности образовался ряд машиностроительных министерств, сорпентированных на выпуск гражданской промышленности. Вопрос этот не был простым. Освоение производства предметов потребления и других видов гражданской продукции потребовало перехода к новой технологии, замены оборудования, перестройки межхозяйственных связей по кооперации, переквалификации кадров массовых профессий.

В ряде случаев такая перестройка происходила быстро и эффективно. Следует иметь в виду, что на высшие должности в мирные отрасли народного хозяйства были направлены опытные руководители, прошедшие специфическую школу военной экономики. Они использовали опыт поточного и массового производства, накопленный при выпуске военной продукции. Однако так было не всегда. Сказывалось также сохранявшееся напряжение со снабжением топливом, энергией, некоторыми видами сырья и материалов. В целом объем выпуска промышленной продукции в 1946 г. был ниже, чем в 1945 г.

Выход часто искали в организационной перестройке. Причем поначалу был взят курс на узкую специализацию министерств. В ряде отраслей промышленности (угольной, нефтяной, рыбной) была предпринята попытка даже создать министерства, «привязанные» к определенным регионам: министерства западных и министерства восточных районов. Но эти преобразования себя не оправдали, и вскоре (в 1948—1949 гг.) начался процесс слияния министерств.

Исторический опыт показывает, что для решения крупных проблем часто создаются специальные органы. Именно с этой целью в конце 40-х годов были образова-

ны Государственный комитет по снабжению народного хозяйства (Госснаб СССР) и Государственный комитет по внедрению новой техники в народное хозяйство (Гостехника СССР).

Госснаб СССР стал работать в непосредственном контакте с Госпланом СССР, составляя подробную номенклатуру распределения продукции, а министерства, получая соответствующие фонды и ресурсы, осуществляли оперативное материально-техническое снабжение подведомственных предприятий. В дальнейшем функции Госснаба СССР были расширены и он стал общегосударственным центром материального снабжения народного хозяйства с подчиненными ему органами по отраслям и республикам.

Усиление направляющего и координирующего воздействия социалистического общества на производство всегда сопровождается повышением роли общегосударственных планирующих органов. Поэтому закономерно, что в конце 1947 г. Государственная плановая комиссия была реорганизована в Государственный плановый комитет Совета Министров СССР (Госплан СССР).

Поскольку решено было вновь вернуться к пятилетке как основной форме планирования, возросла роль Госплана СССР как органа, разрабатывающего основные направления развития экономики на длительную перспективу. Еще перед войной Госплан СССР начал работу над Генеральным хозяйственным планом, рассчитанным на 15 лет. Среди главных его проблем были: экономическое соревнование с развитыми странами капитализма; расширение топливно-энергетической базы, в том числе строительство крупных гидроузлов на Волге и Ангаре; дальнейшее наращивание черной и цветной металлургии; прокладка Байкало-Амурской железнодорожной магистрали; развитие отдельных экономических регионов.

Война прервала эту работу, но после ее окончания Госплан СССР вновь занялся разработкой путей развития советской экономики на длительную перспективу. В августе 1947 г. ЦК партии и Совет Министров СССР официально поручили Госплану СССР составить Генеральный план развития народного хозяйства страны, рассчитанный на 20 лет. «План, к созданию которого мы приступаем, — говорил Н. А. Вознесенский в кругу своих заместителей и ближайших помощников, — это не

просто взгляд в будущее. Это реальный взгляд в реальное будущее, определенное не по гороскопу, а создаваемое собственными руками, творческой деятельностью миллионов советских людей. И для того, чтобы даже отдельные пункты Генерального плана не носили прожектерского духа, надо привлечь к разработке его максимум научных сил страны»<sup>24</sup>.

О масштабе развернувшихся работ можно судить хотя бы по тому, что при Госплане СССР для разработки отдельных проблем развития той или иной отрасли на перспективу и решения других вопросов было создано 80 подкомиссий, в состав которых вошли хозяйственные руководители и виднейшие ученые. Осенью 1947 г. Институт экономики АН СССР был организационно подчинен Госплану СССР. План научно-исследовательских работ, структура института, деятельность ученого совета — все было перестроено под углом зрения разработки актуальных проблем развития народного хозяйства СССР на длительную перспективу.

В то же время Госплан СССР не упускал из виду и вопросы совершенствования текущего планирования. С 1947 г. вновь стали разрабатываться годовые планы с разбивкой основных показателей по кварталам. На основе годового народнохозяйственного плана, балансов распределения материальных ресурсов Совет Министров СССР утверждал годовые хозяйственные планы по отдельным министерствам. Одновременно правительством утверждались квартальные планы распределения продовольственных товаров, план перевозок грузов и пассажиров, кредитный и кассовый планы.

Месячные планы устанавливались министерствами и союзными республиками. Это освобождало Госплан СССР от функций оперативного планирования, позволяло больше внимания уделять анализу и проверке выполнения государственных планов, своевременно принимать меры для предупреждения возникновения диспропорций в народном хозяйстве. Вместе с тем это расширяло функции министерств и органов управления союзных республик, позволяло им самим в оперативном порядке разрешать многие противоречивые вопросы и маневрировать ресурсами. В этой связи были расширены их права: министерства сами рассматривали и утвер-

---

<sup>24</sup> Колотов В. В. Николай Алексеевич Вознесенский, с. 312.

ждали штаты управленческого аппарата предприятий истроек в пределах установленной численности персонала, изменяли ставки отдельным работникам, не выходя за рамки установленной суммы заработной платы. В ведение республик из союзного подчинения были переданы предприятия, продукция которых реализовывалась в основном на местных рынках.

Важное значение для повышения уровня плановости и упорядочения межхозяйственных связей, которые в те годы существенно перестраивались, имели мероприятия по укреплению ответственности директоров предприятий за своевременное заключение хозяйственных договоров и выполнение поставок по кооперации<sup>25</sup>.

Одновременно восстанавливались и укреплялись демократические формы участия масс в управлении экономикой, нарушенные в конце 30-х годов и в период Отечественной войны. Так, в 1947 г. на промышленных предприятиях была возобновлена прерванная в 1935—1936 гг. практика заключения коллективных договоров между администрацией и фабрично-заводскими комитетами профсоюзов. Спустя год были восстановлены советы профсоюзов (совпрофы), в министерствах возобновили работу коллегии.

В это же время были приняты меры по укреплению финансовой дисциплины и хозяйственного расчета в промышленности. В целях совершенствования системы стимулирования в 1946 г. был создан фонд директора промышленного предприятия, источником образования которого служила прибыль или экономия от снижения себестоимости.

Характерно также, что с переходом к мирной экономике устанавливалось более тесное взаимодействие плана и товарно-денежных отношений. Важнейшую роль в решении этой задачи сыграло проведение денежной реформы и отмена карточек в конце 1947 г. Как отмечалось, ее начали готовить еще в самый разгар войны.

«Помню, как то в конце 1943 года часов в пять утра, — пишет А. Г. Зверев, — мне на дачу позвонил И. В. Сталин... Глава правительства извинился за поздний (правильнее было бы сказать — ранний) звонок и добавил, что речь идет о чрезвычайно важном деле.

---

<sup>25</sup> См. Директивы КПСС и Советского правительства по хозяйственным вопросам, т. 3, М., 1958, с. 233—234; Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 3, с. 380—381, 569—571.

Вопроса, который последовал, я никак не ожидал. Сталин поинтересовался, что думает Наркомат финансов по поводу послевоенной денежной реформы.

Я ответил, что уже размышлял об этом, но пока своими мыслями ни с кем не делился.

— А со мною можете поделиться?

— Конечно, товарищ Сталин!

— Я вас слушаю.

Последовал 40-минутный телефонный разговор. Я высказал две основные идеи: неизбежную частичную тяжесть от реформы, возникающую при обмене денег, переложить преимущественно на плечи тех, кто создал запасы денег спекулятивным путем; выпуская в обращение новые деньги, не торопиться и придерживаться определенную сумму, чтобы первоначально ощущался некоторый их недостаток, а у государства были созданы эмиссионные резервы. Сталин выслушал меня, а затем высказал свои соображения о социальных и хозяйственных основах будущего мероприятия. Мне стало ясно, что он не впервые думает о реформе. В конце разговора он предложил мне приехать на следующий день в ГКО.

На сей раз беседа была долгой. . . » <sup>26</sup>

И подготовка к денежной реформе началась. В 1944 г. данный вопрос рассматривался на заседании Политбюро. Главная цель реформы состояла в том, чтобы создать прочную финансовую и денежную систему, ввести в обращение твердую валюту и использовать все это как мощные рычаги для подкрепления народнохозяйственного плана в деле строгого контроля рублем за результатами хозяйственной деятельности и ужесточения режима экономии. Таким образом, это было не организационное мероприятие по обмену денег, а важный экономический маневр, направленный на восстановление сбалансированности товарно-денежных отношений в стране:

— выравнивание спроса и предложения в государственной розничной торговле предметами широкого потребления при некотором превышении предложения товаров;

— отмена карточек, ликвидация коммерческих магазинов и переход к свободной торговле всеми товарами по единым розничным ценам;

— повышение ставок и окладов заработной платы относительно малооплачиваемым рабочим и служащим (это мероприятие было проведено в 1946 г.);

— пересмотр оптовых цен на продукцию промышленности и транспортные тарифы;

---

<sup>26</sup> Зверев А. Г. Записки министра, с. 231—232.

— введение по существу новой валюты, «тяжелого» рубля, базирующегося не на доллар США (как это было сделано в 1937 г.), а на собственное золотое содержание (0,222168 г чистого золота) <sup>27</sup>.

Для того чтобы провести такую реформу, нужно было обеспечить соответствующие доходы бюджета и накопить в распоряжении государства товарные запасы, прежде всего продовольствия, одежды, обуви. Сложнее всего обстояло дело с продовольствием.

Первоначально денежную реформу намечалось провести в 1946 г., но из-за сильной засухи и неурожая этот срок выдержать не удалось. Тем с большей энергией Министерство финансов СССР занялось изысканием дополнительных ресурсов промышленных товаров для населения. По его инициативе правительством осуществляются специальные меры по ускорению развития промышленности группы «Б».

Например, текстильная промышленность имела в это время достаточно сырья и мощностей, но не хватало топлива и рабочей силы. Министерство финансов направило в Совет Министров предложение: срочно развернуть подготовку кадров для текстильной промышленности; демобилизовать из армии всех военнослужащих, имевших к ней отношение; перебросить на шерстяные, хлопчатобумажные, трикотажные и шелкоткацкие комбинаты часть кадров из других отраслей.

Второе предложение касалось мобилизации топливных ресурсов для текстильных и других фабрик и заводов легкой промышленности. Все это довольно быстро отразилось на производстве тканей, одежды, обуви. Если в 1945 г. текстильная промышленность выпустила 1 813 млн. м всех видов тканей, то в 1947 г. — уже 2 843 млн., а в 1950 г. — 4 466 млн. м. Это значит, что за пять лет их производство увеличилось почти в 2,5 раза. Выпуск кожаной обуви за этот же период возрос с 63,1 млн. до 203,4 млн. пар, т. е. в 3,2 раза <sup>28</sup>.

Другое генеральное направление восстановления и оздоровления экономики состояло в том, чтобы упорядочить и укрепить финансовые отношения в государственном секторе, увеличить поступающие отсюда средства в доходную часть бюджета. Совет Министров

---

<sup>27</sup> Золотой паритет рубля был установлен в 1950 г.

<sup>28</sup> См. Промышленность СССР. М., 1957, с. 328, 351.

СССР в мае 1946 г. принял специальное постановление «Об упорядочении финансового хозяйства предприятий и хозорганов промышленных министерств, укреплении платежной дисциплины в хозяйстве и ликвидации взаимной задолженности»<sup>29</sup>. Министерства усилили внимание к финансовым вопросам, к экономии ресурсов и снижению себестоимости, уменьшению брака. В короткий срок они полностью ликвидировали просроченную задолженность по ссудам банку, который со своей стороны ужесточил контроль за рациональным расходованием государственных средств и соблюдением финансовой дисциплины.

Все это позволило почти вдвое увеличить за первые два послевоенных года доходы от предприятий и организаций социалистического хозяйства. Несмотря на существенное снижение денежных поступлений от населения в связи с отменой военного налога, сокращением подписки на займы, уменьшением суммы сельскохозяйственного налога, быстрый рост поступления от социалистического хозяйства позволил увеличить в 1947 г. доходы государственного бюджета по сравнению с 1945 г. на 27,5%<sup>30</sup>.

Таким образом, после тщательной и разносторонней экономической подготовки в декабре 1947 г. была проведена денежная реформа. Старые деньги обменивались на новые в соотношении 10:1. Находившиеся на руках у населения металлические монеты («мелочь») оставались в обращении по номиналу. Вклады в сберегательных кассах в размере до 3 тыс. руб. не переоценивались, вклады в сумме от 3 тыс. до 10 тыс. руб. переоценивались в соотношении 3:2, а свыше 10 тыс. руб. — в соотношении 2:1.

Одновременно с денежной реформой проводилась конверсия (изменение условий) всех ранее выпущенных займов (кроме займа, размещавшегося по подписке в 1947 г.), которые объединялись в единый заем. Налоги, долги, финансовые обязательства остались неизменными<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> См. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 3, с. 327—332.

<sup>30</sup> См. История социалистической экономики СССР, т. VI. М., 1980, с. 152.

<sup>31</sup> См. *Зверев А. Г.* Записки министра, с. 235.

16 декабря 1947 г. магазины государственной розничной торговли открылись, как всегда, в обычное время. Но, войдя в них, люди были изумлены и обрадованы: на прилавках — разнообразный ассортимент хлеба, колбас, сыра, других продуктов, в промтоварных магазинах — широкий выбор одежды, обуви, тканей. И все без карточек. Объем продажи товаров в первые дни был очень высокий. Особенно активно раскупались сахар, крупы, жиры, белый хлеб. Люди изголодались за годы войны, и им прежде всего хотелось досыта поесть. Если до отмены карточек в месяц продавалось 945 тыс. т всех видов хлеба, то в январе 1948 г. продажа хлеба достигла 1 514 тыс. т, т. е. в 1,6 раза больше. Запасы быстро таяли. Пищевая промышленность, экспедиции оптовых баз работали с крайним напряжением. Завоз товаров в магазины производился и днем, и ночью. Какие-либо существенные перебои в торговле удалось избежать, и в феврале продажа товаров начала снижаться. В марте она вошла в расчетную норму<sup>32</sup>.

Через год с небольшим была проведена реформа оптовых цен в промышленности. Дело в том, что важнейшие сырьевые отрасли: металлургия, лесная, угольная и некоторые другие — в основном в связи с повышением зарплаты работникам этих отраслей, не подкрепленным соответствующим ростом производительности труда, оказались убыточными и им выплачивались дотации из бюджета. В 1944 г. дотации составили около 0,8 млрд. руб., в 1945 г. — 14 млрд., в 1946 г. — 26 млрд., в 1947 г. — 34 млрд. и в 1948 г. — 45 млрд. руб. Это противоречило самому характеру вновь формируемого хозяйственного механизма, и правительство, хотя и крайне неохотно, согласилось, чтобы ликвидировать убыточность и укрепить хозрасчет, повысить оптовые цены на продукцию этих отраслей при условии, что, как только возрастет их рентабельность, они будут вновь снижены<sup>33</sup>.

С 1 января 1949 г. в промышленности были введены оптовые цены, которые в 1,6 раза превышали уровень 1948 г., в том числе на чугун — в 3 раза, на уголь — в 3,4, на электроэнергию — в 1,5, на продукцию машиностроения — в 1,3 раза.

---

<sup>32</sup> См. Павлов Д. В. Стойкость, с. 206—207.

<sup>33</sup> См. Зверев А. Г. Записки министра, с. 236—237.

Следует подчеркнуть, что перестройка важнейших элементов хозяйственного механизма, проведенная в 1947—1949 гг., оказалась весьма результативной. Это отчасти можно проследить на движении производительности труда и себестоимости продукции промышленности (см. табл. 13).

ТАБЛИЦА 13  
ДИНАМИКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА  
И СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ  
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ В 1946—1954 гг.<sup>34</sup>  
(прирост или снижение в % к предыдущему году)

| Годы                                                            | 1946 | 1947 | 1948 | 1949 | 1950 | 1951 | 1952 | 1953 | 1954 |
|-----------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Производительность труда                                        | -24  | +13  | +15  | +13  | +13  | +11  | +7   | +6   | +7   |
| Снижение себестоимости в ценах, сопоставимых с предыдущим годом | +0,7 | -2,0 | -8,6 | -6,8 | -5,4 | -5,4 | -4,4 | -3,7 | -3,2 |

Как видно из приведенных данных, 1948 год — первый год после проведения денежной реформы и отмены карточек — с точки зрения качественных показателей является самым лучшим за все послевоенные годы.

Это позволило провести несколько массовых снижений оптовых и розничных цен. Уже в 1952 г. оптовые цены в промышленности вновь были доведены до уровня 1948 г. Дальнейшее снижение этих цен произошло в 1955 г. Оптовые цены 1955 г. действовали с небольшими изменениями почти 12 лет.

Следует оговориться, что главные успехи первой послевоенной пятилетки — это успехи тяжелой промышленности и транспорта (см. табл. 14).

В 1950 г. промышленность превысила довоенный уровень производства на 73%, в том числе тяжелая — в 2 раза. Однако сельскохозяйственное производство в 1950 г. едва достигло показателей 1940 г. На душу населения производилось примерно 500 кг зерна и 29 кг

<sup>34</sup> Таблица составлена на основе данных: Промышленность СССР, М., 1957, с. 25, 29; История социалистической экономики СССР, т. VI, с. 47—48.

ТАБЛИЦА 14

**ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЙ ЧЕТВЕРТОЙ ПЯТИЛЕТКИ  
ПО ТЕМПАМ РАЗВИТИЯ ВАЖНЕЙШИХ ОТРАСЛЕЙ  
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА СССР <sup>35</sup>  
(довоенный уровень 1940 г. = 100%)**

|                                                                | План на<br>1946—1950 гг. | Фактическое<br>выполнение<br>плана в 1950 г. |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|
| Национальный доход                                             | 138                      | 164                                          |
| Продукция промышленности                                       | 148                      | 173                                          |
| В том числе:                                                   |                          |                                              |
| группа «А»                                                     |                          | 205                                          |
| группа «Б»                                                     |                          | 123                                          |
| Продукция сельского хозяйства                                  | 127                      | 99,8                                         |
| Грузооборот железных дорог                                     | 128                      | 145                                          |
| Розничный товароборот государственной и кооперативной торговли | 128                      | 110                                          |

мяса. Это соответствовало уровню среднечеловеческого производства хлеба и мяса в дореволюционной России (1913 г.). Невыполнение заданий четвертой, пятилетки по развитию сельского хозяйства сдерживало темпы роста пищевой и легкой промышленности и сказалось на невыполнении плана розничного товарооборота. Ясно, что такое положение не могло удовлетворить возросшие потребности советского народа.

Главная причина трудностей восстановления деревни заключалась в том огромном материальном, физическом и психологическом уроне, который нанесла война крестьянству. Большие трудности создавались и хозяйственным механизмом, действовавшим в то время. Если экономическая реформа 1922—1924 гг. создала систему товарно-денежных отношений, обеспечивавших эквивалентный обмен между городом и деревней, то реформа 1947—1949 гг. не выполнила этого важнейшего требования закона стоимости: закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию в конце 40-х — начале 50-х годов не возмещали полностью себестоимость производ-

<sup>35</sup> Таблица составлена на основе данных: Промышленность СССР, М., 1964, с. 35; История социалистической экономики СССР, т. VI, с. 16.

ства зерна и других продуктов, т. е. не обеспечивали даже простого воспроизводства (см. табл. 15).

ТАБЛИЦА 15  
ИЗМЕНЕНИЯ ИНДЕКСА ЦЕН К 1950 г.  
(уровень 1926/27 г. = 1)

|                                               | 1940 г. | 1950 г. |
|-----------------------------------------------|---------|---------|
| Заготовительные (закупочные и сдаточные) цены | 3,3     | 6,2     |
| Оптовые цены промышленности                   | 2,2     | 3,8     |
| Государственные розничные цены, 1928-1        | 6,4     | 11,9    |

Если сопоставить индексы заготовительных цен по сравнению с уровнем 1926/27 г., то, казалось бы, цены на сельскохозяйственную продукцию выше цен на продукцию промышленности. Но следует иметь в виду совершенно разную динамику трудоемкости продукции в этих отраслях. Если в промышленности производительность труда в 1950 г. превышала уровень 1928 г. в 4,4 раза, то в колхозах и совхозах за тот же период — только в 1,7 раза <sup>36</sup>.

Разница динамики цен намного отставала от разрыва в движении трудоемкости. Иными словами, уровень закупочных цен не соответствовал уровню общественно необходимых затрат труда на производство сельскохозяйственной продукции, что отрицательно сказывалось на развитии этой отрасли. Поэтому вполне закономерно, что в начале 50-х годов после всестороннего обсуждения положения в сельском хозяйстве на сентябрьском (1953 г.) Пленуме ЦК КПСС в систему экономических отношений между обществом и крестьянством были внесены существенные коррективы, в которых предусматривалось закупочные цены к 1960 г. повысить почти в 3 раза, что позволило бы обеспечить расширенное воспроизводство в большинстве колхозов.

Важную роль в перестройке товарно-денежных отношений колхозов сыграла реорганизация машин:

<sup>36</sup> Народное хозяйство СССР за 60 лет, с. 13, 14.

торных станций в марте 1958 г. и продажа колхозам техники, находившейся ранее в ведении МТС. Техника продавалась за наличный расчет, а также с предоставлением рассрочки тем хозяйствам, которые не имели достаточно денег на своих счетах. Во внутрихозяйственных отношениях в колхозах получила довольно широкое распространение денежная оплата труда. Укрепился колхозный хозрасчет.

Однако в тот период пристального внимания к себе требовали не только проблемы сельского хозяйства. Именно в это время начинается новый этап технической революции, потребовавший крупных вложений в расширение энергетической базы, ускорение развития химической промышленности и ряда отраслей машиностроения. Кроме того, на хозяйственное развитие оказывала глубокое влияние и крайне сложная международная обстановка: обострилась «холодная война», развязанная империалистическими кругами на Западе. Яростные идеологические нападки на социализм переплетались с войной в Корее, с попытками проводить по отношению к СССР и его союзникам политику с позиции силы, навязывания гонки вооружений, в том числе и в таких дорогостоящих областях, как ракетная техника, атомное оружие, новые типы подводных лодок.

Все это обуславливало необходимость принятия соответствующих мер для укрепления обороноспособности нашей страны. Потребовалась мобилизация дополнительных средств, в том числе за счет финансовых и материальных ресурсов, предназначенных для развития мирных отраслей советской экономики. СССР вынужден был овладеть ядерным оружием, освоить производство межконтинентальных ракет, атомных подводных лодок. Это имело определяющее значение для сохранения мира и безопасности не только Советского Союза, но и всего социалистического содружества.

В таких условиях очень остро встал вопрос об увеличении объема национального дохода, о сохранении высоких темпов роста промышленности, качественной перестройке производственного аппарата и дальнейшем повышении квалификации рабочих, инженерно-технических специалистов и ученых. Внутренние и внешние условия развития советской экономики побуждали партию и правительство уделять особое внимание темпам роста, выигрышу времени в экономическом соревнова-

нии с капитализмом. «Коренной проблемой предстоящего семилетия, — записал в своей резолюции XXI съезд КПСС, — является проблема максимального выигрыша времени в мирном экономическом соревновании социализма с капитализмом. Следует обеспечить высокие темпы и необходимые пропорции в развитии народного хозяйства»<sup>37</sup>.

Для практического решения большого комплекса разных задач проводился интенсивный поиск новых форм организации и управления народным хозяйством.

Однако следует признать, что теоретические разработки и исследования новых методов и организационных форм планового управления экономикой отставали от требований практики. Поэтому многое приходилось «нащупывать» эмпирически, методом «проб и ошибок».

В эти годы, например, проводится серия реорганизаций аппарата высшего звена управления. Они начались с объединения в июле 1948 г. министерств черной и цветной металлургии. Менее чем через два года их пришлось вновь разъединить. В апреле 1951 г. был упразднен Комитет Гостехника. Через четыре года такой орган вновь был образован.

В марте 1953 г. законом «О преобразовании министерств СССР» в одно общесоюзное Министерство машиностроения СССР были объединены министерства машиностроения и приборостроения, автомобильной и тракторной промышленности, станкостроения и сельскохозяйственного машиностроения. В Министерство транспортного и тяжелого машиностроения СССР вошли министерства судостроения и транспортного машиностроения.

Вновь созданные комплексы оказались трудноуправляемыми и малоэффективными. Они не смогли обеспечить полностью ни перспективного, ни текущего руководства теми конгломератами производств, которые образовались в результате административного объединения министерств. Практика показала их чрезмерную громоздкость, негибкость, неэффективный стиль работы. Уже через год-другой началась их реорганизация.

Заметной вехой в совершенствовании государственного аппарата в послевоенный период является постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от

---

<sup>37</sup> КПСС в резолюциях... , т. 7. М., 1971, с. 378.

14 октября 1954 г. «О существенных недостатках в структуре министерств и ведомств СССР и мерах по улучшению работы государственного аппарата»<sup>38</sup>.

К этому времени количество общесоюзных и союзно-республиканских министерств, ведавших различными отраслями народного хозяйства, возросло до 46 (в 1936 г. их было 12). Все они, как правило, имели громоздкую структуру, раздутые штаты сотрудников. Например, в Министерстве торговли было 369 структурных подразделений, в Министерстве электростанций — 366. Иногда в отделах и секторах начальников было больше, чем исполнителей. Документы, письма и другие бумаги нередко проходили 5—7 инстанций от первого руководителя до исполнителя, а затем обратно. В результате затягивалось решение даже простых вопросов, порождалась безответственность, волокита, равнодушие к делу.

Постановление от 14 октября 1954 г. упрощало структуру министерств и других звеньев управления, предусматривало сокращение их штатов. Всего было упразднено 200 главков и отделов министерств, 147 трестов, 93 местных управления, 898 снабженческих организаций, 4,5 тыс. разных контор и более 4 тыс. мелких структурных подразделений<sup>39</sup>.

Важно подчеркнуть, что это было не механическое сокращение аппарата, а комплексное мероприятие, предусматривающее делегирование функций, ответственности и прав «сверху вниз», к союзным республикам и предприятиям, с одной стороны, и резкое сокращение отчетности и другого бумаготворчества — с другой.

Было значительно сокращено число показателей народнохозяйственного плана, доводимых до предприятий через министерства. Остались только такие задания, которые влияли на межотраслевые связи и другие вопросы государственного плана. Среди них: показатели по выпуску продукции в стоимостном и натуральном выражении; укрупненные технико-экономические нормативы использования сырья и оборудования; численность рабочих и служащих; фонд зарплаты; задания по повышению производительности труда и снижению себестоимости.

---

<sup>38</sup> См. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 4, с. 146.

<sup>39</sup> См. История социалистической экономики СССР, т. VI, с. 286—287.

Втрое уменьшилась общегосударственная и внутригосударственная статистическая отчетность. В то же время были расширены права директоров предприятий в области планирования (утверждения техпромфинплана по всем показателям), в капитальном строительстве и реконструкции предприятий, в реализации материальных ценностей. Предусматривалась возможность маневра в организации и оплате труда работников в пределах утвержденных штатов и фонда заработной платы.

В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР, принятого в марте 1955 г., осуждалась практика чрезмерной централизации управления производственной деятельностью колхозов и совхозов. «Для того, чтобы обеспечить государство всеми видами сельскохозяйственной продукции, совсем не требуется из центра доводить до колхозов и совхозов планы посева по всем культурам, планировать все виды скота и количество поголовья, не предоставляя возможности колхозам и совхозам проявлять инициативу в более правильном и рациональном ведении хозяйства»<sup>40</sup>.

Вместо такой регламентации предлагалось планировать объем заготовок продуктов животноводства, обеспечивающих потребности населения в продовольствии и промышленности в сельскохозяйственном сырье. В мае 1955 г. были приняты меры по дальнейшему расширению функций и прав союзных республик в области планирования, капитального строительства, по бюджетным вопросам, в решении вопросов труда и заработной платы, в использовании амортизационных отчислений, в перераспределении излишков собственных оборотных средств, в образовании фондов предприятий и др.<sup>41</sup>

Получив соответствующее задание государственного плана в целом по региону, республиканские органы управления детализировали его и сами доводили это задание до соответствующих предприятий и хозяйственных организаций. В их ведение перешло также перераспределение средств между республиканскими и местными бюджетами. Существенно повысилась роль республик в управлении экономикой в результате создания ряда рес-

---

<sup>40</sup> Об изменении практики планирования сельского хозяйства. Постановление Центрального Комитета КПСС и Совета Министров СССР 9 марта 1955 года. М., 1955, с. 3.

<sup>41</sup> См. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, т. 4, с. 200—217.

публиканских министерств (черной металлургии и угольной промышленности — на Украине, нефтяной — в Азербайджане, цветной металлургии — в Казахстане), которым были переданы все предприятия соответствующей отрасли промышленности на территории республики.

В июне 1955 г. Госплан СССР был разделен на два органа — Государственную комиссию по перспективному планированию народного хозяйства (Госплан СССР) и Государственную комиссию по текущему планированию народного хозяйства (Госэкономкомиссия СССР). На первый орган возлагалась разработка пятилетних и перспективных планов, а также контроль за их исполнением. В функцию второго входила разработка годовых и квартальных планов развития народного хозяйства. Вскоре на Госэкономкомиссию СССР была возложена также функция по оперативному решению текущих хозяйственных вопросов. Одновременно проводилась перестройка и сокращение аппарата Совета Министров, функциональных ведомств и других организаций.

Упрощались структура союзных и республиканских министерств, а также управления промысловой кооперацией. Завершающим мероприятием по поиску новых организационных форм управления производством можно считать закон 1957 г., согласно которому все общесоюзные и союзно-республиканские промышленные и строительные министерства, за исключением министерств электростанций, оборонной, авиационной, судостроительной, радиотехнической и химической промышленности, были упразднены. Управление промышленностью и строительством было организовано по территориальному принципу в рамках крупных административных районов. В каждом из них создавался совет народного хозяйства (совнархоз), которому передавались функции планирования и непосредственного руководства деятельностью предприятий и строек.

Одновременно существенной реорганизации подверглись общесоюзные планирующие органы: Госэкономкомиссия СССР была упразднена; Госплан СССР был превращен в научный планово-экономический орган. На него возложили функции не только разработки текущих и перспективных планов, но и обеспечения материально-технического снабжения, а также контроля за соблюдением государственной дисциплины при осуществлении поставок промышленной продукции.

Гостехника была преобразована в Государственный научно-технический комитет Совета Министров СССР, на который возложили функции изучения достижений отечественной и зарубежной науки и техники, а также передового опыта производства, осуществления широкой пропаганды этих достижений, издания научно-технической литературы и контроля за развитием и внедрением новой техники в народное хозяйство <sup>42</sup>.

Новая организация производства и управления по территориальному принципу имела определенные положительные стороны: улучшилось разделение труда и его кооперация в рамках экономического региона; быстрее стала формироваться производственная и социальная инфраструктура; полнее стали использоваться местные ресурсы; сократились дальние перевозки. В регионах были созданы межотраслевые производства по изготовлению заготовок, литья, инструмента, крепежа, по ремонту оборудования. По инициативе Львовского совнархоза была образована новая форма объединения мелких предприятий одного профиля — фирмы, что позволило поднять технический уровень производства и снизить издержки.

И тем не менее совнархозы во многом напоминали по признаку организационной структуры управления аналогичные структуры начала 20-х годов. Поскольку условия и задачи хозяйственного строительства существенно изменились, территориальный подход не мог обеспечить большие масштабы и высокие темпы начавшейся научно-технической революции.

В условиях территориальной раздробленности управления некому было проводить техническую политику, подкрепленную соответствующими капитальными вложениями и увязанную со специализацией и реконструкцией предприятий.

Чтобы коренным образом изменить дело, потребовалась хозяйственная реформа, что было связано с новым этапом развития системы научного управления экономикой, со вступлением страны в период развитого социализма.

---

<sup>42</sup> См. *Хлусов М. И.* Развитие советской индустрии. 1946—1958. М., 1977, с. 37.

«Важно обеспечить рациональное использование всего, чем располагает народное хозяйство, опираться главным образом на интенсивные факторы роста, шире внедрять в производство научно-технические достижения и передовой опыт».

Из постановления ЦК КПСС от 12 июля 1979 г. «О дальнейшем совершенствовании хозяйственного механизма и задачах партийных и государственных органов». — Совершенствование хозяйственного механизма. Сборник документов. М., 1982, с. 3.

## ГЛАВА IV

### СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПЛАНОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

#### 1. УЗЛОВОЙ ВОПРОС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

---

Современный этап развития теории и практики планового управления начался в 60-х годах. Он неразрывно связан с двумя качественно новыми явлениями в развитии экономики СССР: коренными преобразованиями производительных сил под влиянием научно-технической революции, с одной стороны, и формированием более зрелых производственных отношений — с другой. Вместе с такими структурными сдвигами меняется и человек — главная производительная сила и главный субъект экономических отношений.

Превращение науки в непосредственную производительную силу, ее прямое соединение с производством происходят прежде всего через людей — участников технологических процессов, а также через все более многочисленную группу исследователей, проектантов, конструкторов и управленцев, удельный вес которых в общей

численности занятых имеет тенденцию к устойчивому росту. При этом по мере все большей механизации и автоматизации наиболее массовых процессов как в производственной, так и в непроизводственной сфере постепенно снижаются физические нагрузки на работника, но резко возрастают умственные и нервные напряжения.

Коренная трансформация современной технологии и существенные изменения характера и условий труда неизбежно выдвигают новые требования к способностям, знаниям, профессиональной подготовке и здоровью человека. Для того чтобы практически овладеть и использовать в производстве достижения современной науки и техники, нужен всесторонне развитый работник, способный не просто переносить стрессовые нагрузки, но и творчески, инициативно подходить к своему труду, получать от него удовлетворение. Значит, нужны и соответствующие, более совершенные социальные и материальные условия его воспитания, жизнедеятельности и отдыха.

Высокий уровень благосостояния и культуры населения стал необходимой предпосылкой создания и эффективного функционирования современных производительных сил. На это важное обстоятельство указывалось на XXIV съезде партии: «...повышение благосостояния трудящихся становится все более настоятельной потребностью самого нашего хозяйственного развития, одной из важных экономических предпосылок быстрого роста производства»<sup>1</sup>. Вполне закономерно, что к тем двум глобальным задачам, которые на протяжении нескольких десятилетий служили главным ориентиром для развития народного хозяйства, — расширение и совершенствование материально-технической базы и укрепление обороноспособности страны — на современном этапе непосредственно добавилась третья — социальная. Более того, быстрый рост благосостояния и культурного уровня жизни народа стал высшей целью экономической политики партии.

В 20-х годах относительно низкому уровню потребления материальных благ и весьма скромному укладу жизни трудящихся соответствовало полное и безоговорочное отрицание «сытого» образа жизни наиболее состоятельных слоев населения, поскольку само богатство, роскошь были результатом и символом эксплуатации,

---

<sup>1</sup> Материалы XXIV съезда КПСС. М., 1973, с. 41.

наживы, спекуляции. В те годы миллионы тружеников сознательно шли на жертвы и лишения, были готовы довольствоваться самым необходимым, не считая возможным требовать для себя большего. Но это было объяснимо и терпимо в прошлом, когда производство было отсталым и на первом месте стояли другие задачи, и нетерпимо сейчас, когда в общественной собственности находится огромный научный, производственный и экономический потенциал.

Вынужденные ограничения и в значительной степени примитивизм образа жизни первых десятилетий после революции были лишь шагом от старого к новому, только ступенью, на которой не могли и не желали остановиться рабочий класс и трудовое крестьянство, взявшие власть в свои руки.

Образ жизни реального социализма, как новая гуманная форма самоутверждения человека, включает в себя удовлетворение различных его потребностей на постоянно растущем уровне. Однако и здесь возникает противоречие. Практика показала, что в условиях, когда материальный достаток обеспечивает широким слоям населения СССР сравнительно высокую степень насыщения потребностей, не исключена опасность возникновения другой крайности, когда для отдельных людей вещи могут заслонить окружающий мир, отгородить их от общества, породить эгоизм потребителей, подтолкнуть на поиск источников нетрудовых доходов.

Поэтому реальный социализм противопоставляет потребительской идеологии концепцию образа жизни, направленную на обогащение духовной и активной гражданской жизни каждого человека. В этой связи заслуживает особого внимания уточнение формулировки высшей цели экономической стратегии, которую внес XXVI съезд партии: речь идет не просто о росте благосостояния людей, а о том, чтобы обеспечить **«неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности...»<sup>2</sup>**.

Это не значит, конечно, что проблемы удовлетворения потребностей населения в высококачественных и разнообразных продуктах питания, в промышленных товарах, в предметах культурно-бытового и хозяйствен-

---

<sup>2</sup> Материалы XXVI съезда КПСС. М., 1981, с. 136.

ного назначения, улучшения жилищных условий, обеспечения каждой семьи отдельной квартирой отошли на задний план. Нет, все это включено в основные задачи экономического и социального развития страны. Однако это не самоцель, а средство для развития личности человека, его способностей к творческому труду, к активному участию в общественной жизни и управлении государством и производством.

Таким образом, цели, которые поставлены на современном этапе перед системой планового управления социально-экономическими процессами, стали не только масштабнее, сложнее, но и более многогранными по своей направленности.

Здесь же возникает вопрос: а хватит ли у государства средств для финансирования и материального обеспечения одновременно самого высокого в мире объема капитальных вложений для дальнейшего развития материально-технической базы общества, укрепления обороноспособности и решения крупных социальных задач?

Это важный и острейший экономический вопрос. Ответ на него общественное производство и его система управления должны дать делом — резко увеличить объем национального дохода, что означает повысить эффективность экономики за счет более полной реализации достижений научно-технического прогресса, организационных и других преимуществ социализма. На протяжении многих десятилетий создавалась собственная основа социализма. Теперь надо научиться ее использовать. Поэтому речь идет не только и не столько о расширении производственного и ресурсного потенциала, сколько о получении от него максимально полезной отдачи для общества, т. е. о полной реализации его экономических и социальных возможностей.

Одной из главных функций планового управления было и остается поддержание постоянной пропорциональности, планомерности в развитии народного хозяйства. Если раньше такая сбалансированность между потребностями (потреблением) и ресурсами (производством) в значительной степени поддерживалась за счет быстрого развития сырьевых отраслей, то в настоящее время и в перспективе все больший упор в поддержании сбалансированности делается на получение высоких конечных результатов за счет более рационального и интенсивного использования уже накопленного потенциала,

Решение всего комплекса экономических и социальных проблем лежит по меньшей мере в двух-трехкратном увеличении производительности общественного труда. За счет этого можно будет значительно увеличить как фонд потребления, так и фонд накопления в расчете на душу населения. Именно с таких позиций наука обосновывает необходимость нового подхода к вопросам повышения эффективности, экономии материальных ресурсов, интенсивного использования накопленного экономического потенциала. Давно известно, что ключ к решению задач повышения эффективности лежит в области практической реализации достижений современной науки и техники. Однако, как говорится, «голыми руками» эти достижения не возьмешь.

Чтобы гибко и вместе с тем прочно соединить фундаментальные и прикладные исследования с массовым производством, нужны действительно прецизионные социально-экономические методы и формы. Обычно суть проблемы сводили к формуле: «То, что выгодно обществу, должно быть выгодно и предприятию», т. е. к проблеме согласования народнохозяйственных и хозрасчетных показателей экономической эффективности и системы материального стимулирования. Однако на современном этапе такой подход приобретает все в большей степени перспективный характер. Уже недостаточно экономически согласовать только сложившиеся интересы, т. е. упорядочить межхозяйственные связи в статике, поскольку новое качество — всегда результат структурных сдвигов. Вместе с тем и формулу о согласовании интересов целесообразно было бы уточнить, добавив положение: «Что выгодно (нужно) коллективу, должно быть выгодно и обществу».

Ускорение и расширение масштабов научно-технического прогресса в народном хозяйстве требует значительного углубления общественного разделения труда и кооперации специализированных производств с учетом их рационального размещения по территории страны. Если говорить более конкретно, то, для того чтобы выйти на высокий уровень экономической эффективности производства, нам требуется углубить специализацию, и в первую очередь в производстве унифицированных деталей, узлов и агрегатов массового назначения. Однако сама специализация невозможна без существенного упорядочения, стабилизации и укрепления отношений, обра-

зующих разветвленную сеть общенародной кооперации труда.

Весь комплекс причинно-следственных связей, который образует основу действующего хозяйственного механизма и который приходится перестраивать на современном этапе, даже внешне имеет довольно сложный вид: эффективность — научно-технический прогресс — специализация — устойчивая кооперация — совершенствование системы планового управления экономикой.

За что взяться? С какой стороны подойти к этой длинной и сложной цепочке, чтобы добиться качественных улучшений в производстве и ускорить рост его эффективности? В решении таких проблем партия руководствуется ленинским положением о том, что в практических вопросах политики каждого отдельного или специфического момента важно уметь выделить главное звено, ухватившись за которое и направив на него все усилия, можно вытянуть всю цепь взаимосвязанных проблем.

Таким звеном на современном этапе выступает система управления. Поэтому вполне закономерно, что руководство народным хозяйством, совершенствование его методов, форм, организации — сердцевина всей деятельности партии и государства.

К методологическому обоснованию конкретных путей решения этих проблем привлечены общественные науки, прежде всего экономическая. Еще в начале 50-х годов в Советском Союзе была проведена важная дискуссия, которая способствовала творческому развитию и систематизации ряда исходных положений политической экономии социализма. В 60—70-х годах интенсивно разрабатывалась теория эффективности капитальных вложений в социалистическом хозяйстве, обосновывалась система принципов планового ценообразования, материального и морального стимулирования, вносился ряд новых элементов в методологию планирования.

Существенное сближение науки и практики управления произошло в 60-х и 70-х годах, т. е. на новом этапе хозяйственного строительства. Крупный шаг вперед сделала не только политическая экономия социализма, но и прикладные экономические науки. Настоящий расцвет пережили экономико-математические методы и моделирование. Числовая модель межотраслевого баланса производства и распределения продукции внедрена в практику народнохозяйственного планирования. Для ре-

шения ряда размещенческих и транспортных задач довольно широко применяется оптимальное программирование.

В последние 10—15 лет весьма интенсивно развивалась также наука управления. Сначала в специальной литературе преобладали переводные работы. Затем появился ряд монографий и учебников, написанных советскими авторами, которые внесли существенный вклад в развитие собственной методологии управления социалистической экономикой. Это в свою очередь помогло совершенствовать методы, формы, инструментарий и организационную систему целенаправленного воздействия общества на развитие народного хозяйства.

Обобщая то новое, что вносится на современном этапе наукой и практикой в систему управления экономикой СССР, можно сделать главный вывод: суть перестройки состоит в том, чтобы в совершенстве овладеть методами и инструментарием воздействия на факторы эффективности общественного производства с целью существенного повышения темпов ее роста. В этой связи нередко возникают вопросы: а что же до сих пор система управления не обеспечивала высоких результатов хозяйствования? как вообще измерить качество, эффективность системы планового управления? каким мерилон пользоваться для таких оценок?

Вопросы эти не простые, поскольку управленческий труд по своему характеру выступает как труд умственный, непосредственно воздействующий не на продукты природы, а на людей. Его общественно полезные результаты представляют собой не материально-вещественные блага, которые относительно просто измерить количественно, а творческие обобщения, идеи, концепции, принимающие чаще всего формы управленческих решений, большое количество которых равным счетом ничего еще не говорит о высокой продуктивности управленческого труда.

Реально качественная характеристика управления экономикой проявляется только в сфере, где действуют люди, которыми управляют, т. е. в сфере производства. Однако конечные результаты производства не совпадают во времени и в пространстве с моментом принятия управленческих решений. Тем самым создается немало трудностей и помех на пути измерения и реальной оценки эффективности работы органов управления.

Этим часто пользуются наши идеологические противники — адвокаты частной собственности, которые пытаются внушить трудящимся капиталистических стран идею о том, что централизованная система планового управления экономикой СССР на всем протяжении своего существования оказалась якобы малоэффективной. Доказать данный тезис сколь-нибудь убедительными аргументами или сравнениями с рыночным механизмом они не могут. Вместо аргументов в употребление идут хлесткие эпитеты и передергивания фактов. Кое-кто попадается на такой прием, поскольку реальная оценка эффективности управления действительно представляется весьма сложным делом.

Прежде всего отметим, что управленческая деятельность хотя и относительно обособившаяся, но все же неотъемлемая составная часть общенародной кооперации труда, что и определяет ее производительный характер. «...Для того, чтобы трудиться productively, — писал К. Маркс, — нет необходимости непосредственно прилагать свои руки; достаточно быть органом совокупного рабочего, выполнять одну из его подфункций»<sup>3</sup>.

Управление обеспечивает координацию деятельности многих миллионов работников и постоянно поддерживает пропорциональность в их движении, что создает дополнительную производительную силу. Поэтому полная оценка эффективности планового управления может быть получена только с учетом функционирования всей производственной системы. Такая оценка в самой общей форме выражает степень полезной результативности использования научно-технического и экономического потенциала страны и отдельных его частей в интересах социалистического общества. Иными словами, это соотношение полученных полезных результатов (с учетом их объема и качества) к затратам рабочего времени и других производственных ресурсов.

Таким образом, чтобы дать объективную оценку эффективности управления экономикой, нужно тщательно взвесить и оценить результаты производственной деятельности предприятия, региона, отрасли, всего народного хозяйства, а затем сопоставить их с соответствующими затратами или использованными ресурсами. Основная сложность состоит в том, что считать при этом

---

<sup>3</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 23, с. 517.

шения ряда размещенческих и транспортных задач довольно широко применяется оптимальное программирование.

В последние 10—15 лет весьма интенсивно развивалась также наука управления. Сначала в специальной литературе преобладали переводные работы. Затем появился ряд монографий и учебников, написанных советскими авторами, которые внесли существенный вклад в развитие собственной методологии управления социалистической экономикой. Это в свою очередь помогло совершенствовать методы, формы, инструментарий и организационную систему целенаправленного воздействия общества на развитие народного хозяйства.

Обобщая то новое, что вносится на современном этапе наукой и практикой в систему управления экономикой СССР, можно сделать главный вывод: суть перестройки состоит в том, чтобы в совершенстве овладеть методами и инструментарием воздействия на факторы эффективности общественного производства с целью существенного повышения темпов ее роста. В этой связи нередко возникают вопросы: а что же до сих пор система управления не обеспечивала высоких результатов хозяйствования? как вообще измерить качество, эффективность системы планового управления? каким мерилом пользоваться для таких оценок?

Вопросы эти не простые, поскольку управленческий труд по своему характеру выступает как труд умственный, непосредственно воздействующий не на продукты природы, а на людей. Его общественно полезные результаты представляют собой не материально-вещественные блага, которые относительно просто измерить количественно, а творческие обобщения, идеи, концепции, принимающие чаще всего формы управленческих решений, большое количество которых равным счетом ничего еще не говорит о высокой продуктивности управленческого труда.

Реально качественная характеристика управления экономикой проявляется только в сфере, где действуют люди, которыми управляют, т. е. в сфере производства. Однако конечные результаты производства не совпадают во времени и в пространстве с моментом принятия управленческих решений. Тем самым создается немало трудностей и помех на пути измерения и реальной оценки эффективности работы органов управления.

Этим часто пользуются наши идеологические противники — адвокаты частной собственности, которые пытаются внушить трудящимся капиталистических стран идею о том, что централизованная система планового управления экономикой СССР на всем протяжении своего существования оказалась якобы малоэффективной. Доказать данный тезис сколь-нибудь убедительными аргументами или сравнениями с рыночным механизмом они не могут. Вместо аргументов в употребление идут хлесткие эпитеты и передергивания фактов. Кое-кто попадает на такой прием, поскольку реальная оценка эффективности управления действительно представляется весьма сложным делом.

Прежде всего отметим, что управленческая деятельность хотя и относительно обособившаяся, но все же неотъемлемая составная часть общенародной кооперации труда, что и определяет ее производительный характер. «...Для того, чтобы трудиться продуктивно, — писал К. Маркс, — нет необходимости непосредственно прилагать свои руки; достаточно быть органом совокупного рабочего, выполнять одну из его подфункций»<sup>3</sup>.

Управление обеспечивает координацию деятельности многих миллионов работников и постоянно поддерживает пропорциональность в их движении, что создает дополнительную производительную силу. Поэтому полная оценка эффективности планового управления может быть получена только с учетом функционирования всей производственной системы. Такая оценка в самой общей форме выражает степень полезной результативности использования научно-технического и экономического потенциала страны и отдельных его частей в интересах социалистического общества. Иными словами, это соотношение полученных полезных результатов (с учетом их объема и качества) к затратам рабочего времени и других производственных ресурсов.

Таким образом, чтобы дать объективную оценку эффективности управления экономикой, нужно тщательно взвесить и оценить результаты производственной деятельности предприятия, региона, отрасли, всего народного хозяйства, а затем сопоставить их с соответствующими затратами или использованными ресурсами. Основная сложность состоит в том, что считать при этом

---

<sup>3</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 23, с. 517.

полезным «продуктом» управленческой деятельности, а затем — как его измерить.

Напомним, что главная функция управления состоит в координации и согласовании коллективного, а потому весьма сложного по своим взаимосвязям труда больших масс работников. «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, — писал К. Маркс, — осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении...»<sup>4</sup> Поэтому результативность управления выражается в степени согласованности, сбалансированности воспроизводства. Методологически важно разграничить конечные и промежуточные результаты управленческой деятельности.

Промежуточный «продукт» отдельных звеньев управления — это планы, решения, аналитические и другие документы, а также организационные и стимулирующие мероприятия по согласованию и сбалансированности совместного труда коллектива или многих коллективов. Конечные результаты управленческой деятельности совпадают с конечными результатами соответствующих производственных звеньев — это национальный доход (в масштабе народного хозяйства или региона), чистая продукция, прибыль, выпуск продукции в натуре, динамика и объем которых во многом зависят от уровня сбалансированности кооперации труда.

Трудность вопроса состоит также в том, что результаты хозяйствования имеют не только экономический (материальный), но и социальный, а также политический характер. Непосредственно экономические задачи повышения эффективности общественного производства сводятся к экономии времени, что при полной занятости трудоспособного населения и интенсивной загрузке производственного аппарата тождественно росту национального дохода, используемого на накопление и потребление.

Социальные последствия развития производства находят наиболее полное свое выражение в личности человека, что проявляется в постоянной эволюции его способностей и соответствующем возрастании потребностей, в том числе потребности в творческом труде, участии в управлении, охране окружающей среды.

---

<sup>4</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 23, с. 342.

Политические цели наиболее изменчивы, поскольку они находятся в тесной зависимости от действий господствующего класса в условиях конкретной исторической обстановки. Однако можно выделить два главных направления, которые постоянно присущи политике КПСС: во-первых, упрочение социалистического строя и его ориентация на постепенный переход к коммунизму; во-вторых, борьба за прочный мир и безопасность народов. Эти направления тесно переплетаются между собой, ибо только в условиях мирной обстановки можно в полной мере обеспечить расцвет личности, быстрое развитие науки, культуры, искусства, полную творческую жизнедеятельность людей.

Поскольку конкретные результаты развития общественного производства имеют различные стороны, постольку можно говорить о нескольких критериях его эффективности: экономическом, социальном и политическом. Их самостоятельность, конечно, относительна: все они находятся в тесном единстве и взаимосвязи. Следует подчеркнуть, что по своей роли в обеспечении гармоничного функционирования и развития социалистического общества они неравнозначны. Социальный критерий выступает как обобщающий, конечный и в этом смысле как главный, экономический — как первичный, исходный и в этом смысле как основной.

Взаимодействие экономического и социального эффекта можно хорошо проследить на примере щекинского метода организации труда и производства. Как известно, суть его состоит в том, что расширяются зоны обслуживания технологического оборудования, совмещаются работы разных профессий, в результате чего высвобождаются трудовые ресурсы, которые используются либо на других участках, либо переходят на другие предприятия. Значительная часть сэкономленного фонда заработной платы используется на материальное поощрение работников, взявших на себя выполнение дополнительных функций на производстве. Экономический эффект налицо: растет производительность труда, повышается средняя заработная плата, высвобождается дефицитная рабочая сила.

А каков социальный результат внедрения данного метода? Ведь возрастает нагрузка на оставшихся работников, а те, кто высвобождается, должны переходить на новое место. Не означает ли это ущемление их интере-

сов? Чтобы получить достоверный ответ на такие вопросы, на предприятиях химической промышленности, освоивших щекинский опыт, была проведена серия социологических исследований. В числе прочих был задан вопрос: «Как повлиял щекинский метод на взаимоотношения в вашем коллективе?»

Характерно, что 57% опрошенных заявили, что укрепились сотрудничество и взаимопомощь. Подавляющее большинство из них считает, что получили развитие демократические основы руководства, возросла социальная активность трудящихся, расширилось их участие в коллективе. В лучшую сторону поменялся характер труда, обогатилось его содержание. Характерно, что никто не высказал опасений остаться без работы. Совмещение профессий вызывает потребность в росте квалификации, повышает интерес к новшествам в производстве и организации труда. Таким образом, прогрессивный характер щекинского метода подтверждается большим не только экономическим, но и социальным эффектом.

Поскольку в определенных условиях политика имеет примат над экономикой, постольку и политические результаты (а следовательно, и критерии) в конкретно-исторические периоды развития народного хозяйства приобретают приоритет над экономическими.

Именно с позиций диалектического понимания реальной роли и взаимодействия отдельных критериев можно говорить о двух подходах к анализу и оценке эффективности планового управления социалистической экономикой. Первый в большей степени тяготеет к политическому критерию. Это оценка эффективности с точки зрения меры достижения поставленной политико-экономической цели. Иными словами, эффективность управления характеризуется степенью достижения выдвинутой цели (задачи), которая была обусловлена объективно и поставлена перед соответствующим звеном управления производством или всей экономикой в целом. Если поставленная задача решена, значит, управление функционировало эффективно. Если же намеченный рубеж не достигнут, то, очевидно, о высокой эффективности системы говорить не приходится.

Второй подход в большей степени опирается на критерий экономии времени. Его сущность состоит в том, что уровень качества управления характеризуется сте-

пению реализации возможностей данного хозяйственно-го объекта.

Такой подход направлен на то, чтобы правильно оценить, насколько полно используется экономический потенциал предприятия, объединения, отдельной отрасли, региона в целом. Самая высокая оценка качества управления с такой точки зрения — это полное использование проектных мощностей, способностей каждого работника, всех полезных свойств сырья и материалов. Как КПД машины стремится к единице, так и эффективность управления экономикой должна подниматься к гипотетически возможному уровню 100-процентного использования научно-производственного потенциала и социальных факторов роста. Пока наш хозяйственный механизм, к сожалению, далеко не полностью реализует богатые возможности и преимущества экономики развитого социализма, что обуславливает особую актуальность решительного поворота управления к этим вопросам.

Оба названных подхода по своей сущности близки друг к другу, однако конкретные формы их проявления имеют свои различия. В первый период после Октябрьской революции наша страна была экономически отсталой, что ставило под угрозу само ее существование. Поэтому закономерно, что в данный период политика имела приоритет над экономикой. В рамках общего стратегического курса — создания собственной основы социализма — в годы первых пятилеток была выдвинута цель максимально быстро (политическое требование) создать и расширить современный производственный и научный потенциал.

Главная задача, которую партия выдвинула перед народом, состояла в том, чтобы выиграть время в индустриализации страны и проведении других преобразований в экономике. Это было обусловлено объективными внешними условиями: прорыв капиталистической системы произошел в относительно слабом звене. Чтобы закрепить победу революции, выстоять во враждебном окружении, необходимо было обеспечить ускоренное наращивание нашего экономического и оборонного потенциала. Речь шла о том, чтобы как можно скорее осуществить техническую реконструкцию хозяйства и обеспечить материальные предпосылки экономической и политической независимости СССР.

Мировая реакция никак не могла смириться с тем, что на шестой части земли зажглись огни нового строя. Экономическая и дипломатическая блокада, клевета и идеологические диверсии, военные провокации на границах — вот далеко не полный перечень средств, с помощью которых наши недруги пытались перегородить бурное русло истории. С середины 30-х годов стало ясно, что неизбежен военный конфликт с фашизмом. Все это заставляло сжимать сроки выполнения и без того напряженных плановых заданий, взвинчивать и без того высокие темпы. Как уже отмечалось, в довоенный период объем промышленного производства удваивался каждые четыре-пять лет.

Реальная обстановка, сложившаяся в послевоенное время в мире, также потребовала неотложного решения ряда политических задач. Как свидетельствуют недавно опубликованные официальные документы, уже в 1948 г. Черчилль призывал к атомному нападению на Советский Союз. Примерно в то же время в США был разработан секретный план атомной войны против СССР. Все это заставляло нашу партию вновь делать особый упор на темпы экономического роста.

Эффективность хозяйствования и управления в тот период следует оценивать с помощью первого критерия — по степени выполнения всего комплекса экономических, социальных и политических задач, объективно выдвинутых перед советским народом конкретно-историческими особенностями развития СССР.

Для того чтобы такая оценка была более объективной и обоснованной, следует обратиться к фактам.

За годы планового управления экономикой в СССР не было спадов производства (не считая первого военного и послевоенного годов). Все трудовые ресурсы были вовлечены в полезную деятельность. Закономерно, что в течение жизни одного поколения Советский Союз ликвидировал вековую отсталость, накопил мощный научный, сырьевой и производственный потенциал.

В этот же период была успешно решена крупнейшая историческая задача — построено развитое социалистическое общество с собственной материально-технической и экономической основой. Стратегическая линия социально-экономического прогресса, которой неизменно придерживалась Коммунистическая партия, победила

практически. Социализм вышел за рамки одной страны, образовалось мировое социалистическое содружество.

Одновременно советская хозяйственная система обеспечила экономически выравнивание оборонного потенциала нашей страны с потенциалом США, что служит важной гарантией сохранения мира и безопасности советского народа, всего социалистического содружества.

Одна из важных особенностей современной экономики СССР — самый высокий в мире абсолютный объем инвестиций в производственную сферу, что позволяет наращивать и реконструировать производственный аппарат в масштабах, которых не знает ни одна страна мира. Это служит материальной предпосылкой высокого динамизма нашего общества в будущем.

Наконец, что весьма существенно, несмотря на ограниченные возможности на протяжении сравнительно короткого исторического срока, советский народ поднялся на качественно более высокую ступень материального благосостояния и духовного развития. Практически все население страны существенно улучшило свои жилищные условия. Особенно заметно возрос общеобразовательный и культурный уровень населения. Если в начале 20-х годов почти  $\frac{2}{3}$  взрослого населения были неграмотными, то в настоящее время 8 человек из каждых 10, занятых в народном хозяйстве, имеют высшее и среднее полное и неполное образование. На долю СССР приходится  $\frac{1}{4}$  часть ученых и более  $\frac{1}{3}$  части врачей всего мира. В СССР самый большой в мире инженерный корпус.

Все эти крупные достижения дают основание утверждать, что централизованное плановое управление, которое, сконцентрировав силы и средства на ключевых участках народного хозяйства, сумело успешно решить весьма сложные экономические, социальные и политические задачи, практически доказало свою действенность и высокую эффективность.

Такие успехи послужили точкой опоры для перехода на более высокую ступень — этап развитого социализма. Однако вместе с качественными изменениями условий и ориентацией на более сложные социально-экономические задачи меняется и подход к измерению и оценке эффективности управления экономикой.

В настоящее время, как неоднократно подчеркивалось в партийных документах, имеется только один путь

экономического и социального роста — резкое увеличение эффективности общественного производства, т. е. повышение КПД нашего хозяйственного механизма, с тем чтобы максимально полно использовать все то, чем располагает развитое социалистическое общество. Дело в том, что, как отмечалось на XXVI съезде партии, «по сравнению с лучшими мировыми показателями на единицу национального дохода мы тратим больше сырья и энергии. Стало быть, есть возможность значительно увеличить выпуск конечной продукции из уже имеющихся ресурсов»<sup>5</sup>. Таким образом, в современных условиях главным критерием для оценки качества и результативности работы органов планового управления становится уровень общественно полезной отдачи от экономического потенциала предприятия, отрасли, всего народного хозяйства.

Достижение высокой эффективности с точки зрения экономической стратегии предполагает полную мобилизацию резервов и упорное наступление по всему фронту общественного производства. Передовой строй может и должен реализовать свои преимущества, превзойдя капитализм по росту производительности труда. Широко известно ленинское положение о том, что «производительность труда, это, в последнем счете, самое важное, самое главное для победы нового общественного строя»<sup>6</sup>.

Именно с таких позиций — экономии рабочего времени — измеряется сейчас результативность управления, оценивается качество работы хозяйственных руководителей. Изменение направленности управленческой деятельности и оценок эффективности потребовало соответствующей перестройки ее методов и форм.

Вся работа по совершенствованию системы планового управления в настоящее время продолжает линию, начатую решениями сентябрьского (1965 г.) Пленума ЦК и последующими съездами партии. Одно из ее направлений отражено в принятом в 1965 г. постановлении Пленума ЦК КПСС «Об улучшении управления промышленностью, совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства»<sup>7</sup>. Его суть состояла в том, чтобы пу-

<sup>5</sup> Материалы XXVI съезда КПСС, с. 41.

<sup>6</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 39, с. 21

<sup>7</sup> См. КПСС в резолюциях..., т. 8. М., 1972, с. 516—522.

тем совершенствования методов целенаправленного воздействия на общественное производство обеспечить сложный процесс его перевода на рельсы интенсификации, эффективности и качества, т. е. получения максимальной отдачи для общества от огромного научного, производственного и ресурсного потенциала страны, накопленного самоотверженным трудом советских людей.

Другое направление — развитие социалистической демократии в главной сфере жизнедеятельности людей — непосредственно на предприятиях. «В последнее время, — отмечал в своей речи на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС Генеральный секретарь Ю. В. Андропов, — немало говорят о том, что надо расширять самостоятельность объединений и предприятий, колхозов и совхозов. Думается, что настала пора для того, чтобы практически подойти к решению этого вопроса... Расширение самостоятельности должно во всех случаях сочетаться с ростом ответственности, заботой об общенародных интересах»<sup>8</sup>.

Расширение прав и самостоятельности коллективов с одновременным повышением их ответственности за конечные результаты работы служит одной из предпосылок их хозяйского отношения к социалистической собственности. Именно ответственность рождает инициативу, поиск резервов и постоянную заботу о полном использовании всех производственных возможностей.

Организационно укрепление централизованных начал обеспечивалось упразднением совнархозов и восстановлением промышленных министерств — органов, наделенных всеми правами по руководству соответствующими отраслями и полностью ответственных за их развитие. Важное значение имеет тот факт, что на министерства возложили ответственность за удовлетворение потребностей народного хозяйства и населения в продукции, на выпуске которой они специализируются. В их компетенцию вошли также вопросы разработки и проведения в жизнь единой технической политики и соответственно планирования, оперативного руководства производством, материально-технического снабжения, финансирования. В подчинение министерств перешли отраслевые научно-

---

<sup>8</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 22 ноября 1982 г. М., 1982, с. 9.

исследовательские институты. «С первого взгляда может показаться, — говорил А. Н. Косыгин, — что предлагается простой возврат к прежним министерствам. Однако думать так — значит не учитывать ряда новых обстоятельств, допускать ошибку. Организуемые министерства будут работать в совершенно других, новых условиях, когда функции административного управления промышленностью сочетаются со значительным усилением хозяйственных методов и экономических стимулов, когда существенно расширяются хозяйственные права и инициатива предприятий»<sup>9</sup>.

Поскольку региональные органы управления — совнархозы — упразднялись, вопросы, связанные с обеспечением территориального планирования, комплексного использования природных богатств, трудовых, энергетических и других ресурсов, передавались в ведение союзных республик, права и компетенции которых в этой области соответственно расширялись.

Спорным был вопрос об организации материально-технического снабжения предприятий, находящихся в ведении министерств. До 1957 г. существовала ведомственная система снабжения со множеством мелких контор, баз и складов, дублирующих на местах работу друг друга. С созданием совнархозов эта система была ликвидирована. Вместо нее были созданы территориальные органы снабжения и сбыта, имевшие на местах крупные механизированные склады и базы. Некоторые министерства ратовали за восстановление прежней системы. Но правительство не поддержало их, и территориальный принцип организации материально-технического снабжения промышленности был сохранен. Министерства получали фонды на сырье и материалы, распределяли их между подведомственными предприятиями и другими потребителями, а те реализовывали их по месту расположения в территориальных базах Государственного комитета Совета Министров СССР по материально-техническому снабжению (Госснаба), вновь созданного в 1965 г.

Расширение самостоятельности предприятий и одновременно укрепление их хозяйственного расчета предусматривали: а) устранение излишней регламентации их производственной деятельности (сокращение числа до-

---

<sup>9</sup> Косыгин А. Н. Избранные речи и статьи. М., 1974, с. 290.

водимых «сверху» директивных заданий), б) наделение предприятий необходимыми средствами для развития производства, в) установление прочных законодательных гарантий их расширяющихся прав, г) усиление экономического стимулирования производства с помощью таких рычагов, как цена, прибыль, премия и кредит.

Следует отметить, что коренная перестройка системы планового управления в восьмой пятилетке дала высокий экономический и социальный эффект; было достигнуто ускорение экономического роста главным образом за счет быстрого повышения эффективности производства. Так, национальный доход страны, использованный на потребление и накопление, увеличивался в 1966—1970 гг. в среднем за год на 7,1% против 5,7% в предыдущей пятилетке. Производительность общественного труда — важнейший показатель эффективности производства — возросла на 37% против 29% в 1961—1966 гг. Важно также, что почти вдвое увеличились абсолютный прирост и темпы роста сельскохозяйственного производства<sup>10</sup>.

Самое главное — удалось обеспечить повышение реальных доходов на душу населения на 33% — наиболее высокий рост за все послевоенные пятилетки. Основные направления совершенствования планирования, организационной структуры, хозяйственного расчета и стимулирования, осуществленные в 1965—1966 гг., были закреплены, конкретизированы и творчески развиты в решениях XXIV, XXV и XXVI съездов и других документах партии<sup>11</sup>.

Вместе с тем следует отметить, что новое в управлении экономикой натолкнулось на инерцию, на привычку к старому. Это проявление всеобщего закона диалектики при качественных изменениях в хозяйственной обстановке.

Целенаправленная деятельность партии за повышение организованности и слаженности работы в народном хозяйстве, за деловой стиль в деятельности всех органов

---

<sup>10</sup> См. Материалы XXIV съезда КПСС, с. 33.

<sup>11</sup> См. О дальнейшем совершенствовании хозяйственного механизма и задачах партийных и государственных органов. Постановление ЦК КПСС от 12 июля 1979 года; Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы. Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 года. М., 1979.

управления, за укрепление ответственности и дисциплины будет продолжаться, ибо она обусловлена объективными факторами. «Главное же, — говорил Ю. В. Андропов на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС, — ускорить работу по совершенствованию всей сферы руководства экономикой — управления, планирования, хозяйственного механизма»<sup>12</sup>.

Конкретно речь идет о концентрации усилий на следующих узловых вопросах дальнейшего совершенствования системы планового управления экономикой: освоение нового инструментария, позволяющего более эффективно воздействовать на рост эффективности; улучшение методов такого воздействия; повышение качества организационной структуры; внедрение электронной техники в управление; формирование нового поколения хозяйственных руководителей; повышение социальной активности масс и др.

## 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ СОЗНАТЕЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ОБЩЕСТВА НА РАЗВИТИЕ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

---

Планомерность и высокая эффективность как зрелые социально-экономические формы обобществления производства не могут проявить себя стихийно. Они осуществляются через систему методов сознательного воздействия органов планового управления на экономику, что позволяет с той или иной степенью реализовать достижения научно-технического прогресса и преимущества социализма и устранить или смягчить возникающие противоречия. Полнота эффекта во многом зависит от уровня научной обоснованности и действительности методов управления. Это особенно отчетливо проявляется на современном этапе, когда нужно практически добиться перелома в режиме экономичности общественного производства.

Особенность методов советской школы управления состоит в том, что они формировались и развивались в необычных экономических условиях. Под влиянием объективных обстоятельств государство испытывало дли-

---

<sup>12</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 22 ноября 1982 г., с. 8.

тельное, иногда чрезмерно высокое напряжение между фондом накопления и потребления, а также между другими структурными пропорциями в народном хозяйстве. Это выражалось то в дефиците материальных и финансовых ресурсов, то в недостатке квалифицированных кадров, то в нехватке времени. Необходимость в этих условиях принимать ответственные решения наложила глубокий отпечаток на способы разработки и осуществления планов, а также иных конкретных действий по вопросам хозяйственного строительства. На определенном этапе главным в управлении стало планирование дефицитных видов ресурсов и их жесткое, прямое распределение между многочисленными потребителями, очень часто ниже их заявок и, надо полагать, потребностей.

Хотя экономическое положение страны существенно изменилось, инерция выработанных десятилетиями подходов к решению балансовых и других плановых задач дает о себе знать и сейчас, тем более что на поверхности хозяйственных отношений выступают, казалось бы, те же привычные проблемы: недостаток капиталовложений, материальных ресурсов и времени.

Между тем хотя 80-е годы оказались для экономического роста весьма сложными и трудными, но сложны и напряженны они по-иному, чем раньше. Чтобы выявить существо и своеобразие трудностей современного этапа хозяйственного строительства, следует сравнить его с наиболее напряженными периодами в развитии нашей экономики. Не говоря уже о начале 20-х годов, когда бушевали разруха, голод и эпидемии и только что созданный Госплан активно участвовал в том, чтобы поднимать экономику на ноги буквально из состояния полупаралича, следует вспомнить период первых пятилеток, когда на накопления в ключевых отраслях приходилось мобилизовывать ресурсы, крайне необходимые для развития в других звеньях народного хозяйства.

Еще более напряженными были годы Великой Отечественной войны, особенно ее первый период, поскольку многие промышленные центры оказались оккупированными врагом, а фронт настоятельно требовал резкого расширения производства вооружений.

Наконец, весьма трудным был и период начала 50-х годов, когда наша промышленность по выпуску продук-

ции не достигала и  $\frac{1}{3}$  к уровню США, а воинствующие круги Лондона и Вашингтона готовили план атомного нападения на СССР, с тем чтобы путем массированного удара превратить его территорию в «дымящиеся радиоактивные руины». Перед лицом такой угрозы пришлось вновь напрячь до предела всю экономику, чтобы в сжатые сроки выравнять производственный и оборонный потенциал с лидером империалистического мира.

Хотя в конце 70-х — начале 80-х годов агрессивные круги на Западе в своем стремлении восстановить утраченные позиции совершили крутой поворот от разрядки к обострению международной обстановки, навязывая социалистическому содружеству новый дорогостоящий виток гонки вооружений, стратегическое положение советской экономики коренным образом и в лучшую сторону отличается от любого пикового периода в трудной истории нашего хозяйственного строительства. Прежде всего следует отметить, что в результате интенсивного накопления производственного потенциала в Советском Союзе многократно увеличивался физический объем национального дохода в расчете на душу населения.

ТАБЛИЦА 16  
СООТНОШЕНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ ОБЪЕМОВ  
НАЦИОНАЛЬНОГО ДОХОДА НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ  
В 1980 г. И ДРУГИЕ ПЕРИОДЫ <sup>13</sup>  
(1980 = 100%)

|                                                                     | 1922 г. | 1928 г. | 1940 г. | 1950 г. |
|---------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Национальный доход в расчете на душу населения в % к уровню 1980 г. | 1,3     | 2,6     | 10,1    | 13,5    |

Как видно из табл. 16, современный объем материальных ресурсов, который советское общество может использовать на накопление и потребление в расчете на душу населения, в 10 раз превышает уровень 1940 г. и в 7,4 раза — уровень начала 50-х годов.

<sup>13</sup> Таблица составлена на основе данных ЦСУ за соответствующие годы.

О резко возросшем ресурсном потенциале СССР свидетельствует также тот факт, что наша страна производит сейчас многие виды сырья и энергии в таких же, а иногда и в больших объемах, чем весь мир в начале 50-х годов.

ТАБЛИЦА 17  
ПРОИЗВОДСТВО ВАЖНЕЙШИХ ВИДОВ  
ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ В СССР  
И ВО ВСЕМ МИРЕ <sup>14</sup>

|                    | Электроэнергия,<br>млрд. кВт · ч | Нефть, млн. т<br>(включая газовый<br>конденсат) | Газ, млрд. м <sup>3</sup> | Сталь, млн. т | Минеральные<br>удобрения в пере-<br>счете на 100% пита-<br>тельного вещества,<br>млн. т | Синтетические<br>смолы и пластиче-<br>ские массы, млн. т | Цемент, млн. т |
|--------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------|
| Весь мир — 1950 г. | 988                              | 521                                             | 191                       | 192           | 15                                                                                      | 1,6                                                      | 134            |
| СССР — 1981 г.     | 1 326                            | 609                                             | 434                       | 148           | 26                                                                                      | 4,1                                                      | 127            |

Как видно из табл. 17, по производству энергоносителей, важнейших конструкционных и строительных материалов СССР достиг объемов, которыми совсем недавно располагали 2,5 млрд. человек — все население Земли в 1950 г.

Следует подчеркнуть также, что в настоящее время Советский Союз по численности ученых, инженеров, квалифицированных рабочих значительно превосходит США. Он также превысил их уровень по добыче первичных видов сырья и энергоносителей и практически сравнялся с наиболее развитой страной капитализма по стоимости основных производственных фондов. В частности, станочный парк СССР больше, чем в США. В этих условиях, казалось бы, наше народное хозяйство должно было испытывать трудности сбыта, а не снабжения. Однако на практике из-за высоких удельных расходов и потерь наиболее острой и трудноразрешимой проблемой при рассмотрении и утверждении годовых и

<sup>14</sup> Народное хозяйство СССР. 1922—1982. М., 1982, с. 100—102, 112, 188.

пятилетних планов по-прежнему выступает проблема распределения капитальных вложений<sup>15</sup>, проката, электроэнергии, топлива, минеральных удобрений, пластмасс, цемента и других сырьевых материалов, а также вагонов.

Тем самым планирование традиционно остается сориентированным на регулирование производства и распределения дефицитных материальных благ, вместо того чтобы развернуться всем фронтом к проблемам эффективности их использования, ибо накопленным богатством нужно распоряжаться весьма умело. Именно в повороте к данным проблемам и заключается сейчас суть совершенствования методов планового управления. Среди таких методов следует особо выделить подъем на качественно более высокий уровень анализа конечных результатов и затрат, планирования и стимулирования, режима экономики.

Как показывает практика, существует прямая связь между уровнем аналитической работы и качеством управления. Конструктивная, организационная роль такой работы хорошо видна из формулы управления: «от анализа — к планам и решениям. От планов и решений — к действиям». Иными словами, чтобы результативно управлять производством, нужно знать его. При этом, чем напряженнее задачи, чем сложнее хозяйственная обстановка, тем более полным, точным и своевременным должен быть анализ, предшествующий принятию планов, решений и других действий органов управления.

Аналитическая сторона управленческой деятельности выступает прежде всего как средство раскрытия наиболее емких источников экономии времени. Практически разрешить эту проблему можно только при условии, что управленческие кадры, и прежде всего их руководящая часть, овладеют методами и инструментарием, позволяющими четко и реально оценивать как абсолютный уровень, так и динамику конечных результатов и затрат. Без преувеличения можно утверждать, что анализ — это ключ к решению проблем эффективности. Поэтому вполне закономерно, что на современном этапе

---

<sup>15</sup> По абсолютному объему капитальных вложений в сферу материального производства СССР уже длительное время занимает первое место в мире.

постепенно активизируется и существенно улучшается аналитическая деятельность во всех органах управления. Прежде всего речь идет о более тесном соединении теоретического и конкретного анализа. К. Маркс отмечал, что «при анализе экономических форм нельзя пользоваться ни микроскопом, ни химическими реактивами. То и другое должна заменить сила абстракции»<sup>16</sup>.

Сила абстракции, т. е. умение теоретически построить модель управленческого объекта, выделить главные, устойчивые взаимосвязи, позволяет руководителю овладеть факторами, влияющими на производственные отношения, мысленно проникнуть в глубину, привести их в систему. «Мышление, — писал В. И. Ленин, — восходя от конкретного к абстрактному, не отходит — если оно *правильное*. . . от истины, а подходит к ней. Абстракция *материи, закона природы, абстракция стоимости* и т. д., одним словом, *все* научные (правильные, серьезные, не вздорные) абстракции отражают природу глубже, вернее, *полнее*»<sup>17</sup>.

Органы управления отличаются от научных организаций прежде всего тем, что для них абстракция — лишь одна из сторон анализа. Другая ее сторона, не менее важная, обращена к практике. Поэтому теоретический анализ обязательно дополняется конкретным, т. е. изучением всего многообразия форм проявления в производстве не только экономических законов, но и субъективных, а также случайных факторов. Глубокое знание конкретной практики повышает степень свободы для маневра и проявления инициативы, позволяет привести в действие дополнительные резервы.

Важное направление улучшения аналитической деятельности органов планового управления связано и со всесторонним подходом к изучению хозяйственной деятельности. Речь идет о том, чтобы любую проблему, любое явление рассматривать не с одной какой-либо стороны, а как относительно цельную систему, состоящую, как правило, из многих элементов, связанных между собой причинно-следственными *зависимостями* и, следовательно, оказывающих *взаимное влияние* друг на друга. Причем следует подчеркнуть, что по направлению эти связи бывают прямыми и обратными. Соответственно

---

<sup>16</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 23, с. 6.

<sup>17</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 29, с. 152.

одно и то же явление выступает и как причина, и как следствие в единой системе производственных отношений трудового коллектива.

Например, уровень качества, т. е. полезных свойств изделия, зависит от двух основных факторов: во-первых, от степени совершенства его конструкции; во-вторых, от точности соблюдения технологии, квалификации и дисциплины работников непосредственно в процессе изготовления данного изделия.

В производстве техники и другой сложной продукции качество в решающей степени (примерно на  $\frac{2}{3}$ ) определяют конструкторы и проектанты. Чем сложнее комбинация деталей и агрегатов в готовой продукции, чем выше уровень ее новизны и эффективности, тем ответственнее роль в повышении качества научных и конструкторских идей, материализуемых в процессе производства. Прогрессивные идеи конструктора, как показывает практика, можно воплотить и в хорошую, и в плохую вещь. Но из незрелой или отсталой разработки при всех стараниях производственников ничего хорошего не получится.

Завершенность и результативность конструкторских разработок в свою очередь зависят от очень многих причин. Это уровень творческих способностей работников исследовательских подразделений и КБ, степень их заинтересованности в высоких конечных результатах, техническая оснащенность труда, условия работы, отдыха и быта, наличие экспериментальной базы и др.

Качество изготовления готовой продукции, т. е. вторая сторона формирования потребительной стоимости, находится также в прямой зависимости от квалификации производственного персонала; уровня совершенства и комплексности технологического оборудования, в частности наличия измерительных приборов; ритмичности производства и других условий труда; потребительных свойств получаемого сырья, материалов, комплектующих деталей; системы контроля за качеством и поощрения лучших работников; социального климата в коллективе; условий отдыха, транспорта, быта и других обстоятельств, каждое из которых в свою очередь зависит от многих факторов.

Таким образом, качество — это многослойный клубок причинно-следственных связей, правильно разобравшись в которых помогает комплексный или систем-

ный анализ. Его роль и значение в повышении действенности планового управления экономикой неуклонно возрастают. Такой подход позволяет получить довольно полную характеристику тех основных источников развития, которые обеспечивают повышение полезной отдачи от нашей работы, а также выявить причины объективного и субъективного характера, тормозящие работу, снижающие результативность производственной деятельности трудовых коллективов. Все это в свою очередь повышает результативность управленческого воздействия на всех участников современного производства и взаимосвязи между ними.

Еще одно направление совершенствования аналитической деятельности связано с усилением роли сравнений и сопоставлений полученных результатов и затрат с показателями других участков, цехов и предприятий, работающих в аналогичных условиях, а также со средними, т. е. выравненными, показателями по отрасли и региону. Сравнительный анализ позволяет оперативно выявить отклонения в работе данного коллектива как в лучшую, так и в худшую сторону. Это помогает не только найти и ввести в действие крупные резервы производства, но и более объективно оценить конечные результаты хозяйственной деятельности отдельных коллективов и их руководителей.

Известно, что абсолютно одинаковых предприятий в народном хозяйстве нет. Однако это обстоятельство не может служить основанием для отказа от сравнительного анализа. Вопрос о степени сопоставимости условий следует рассматривать конкретно. Опыт показывает, что, как правило, разница так называемых объективных условий значительно меньше разрыва в конечных результатах.

Правильно организованный сравнительный анализ — это важный стимул состязательности между участниками социалистического соревнования, обмена опытом и быстрого внедрения в производство достижений передовиков. Поэтому внимание органов управления должно концентрироваться не столько на отстающих участках и звеньях, сколько на работе передовых предприятий. Жизнь подсказывает, что надо полнее анализировать факторы эффективной работы передовых предприятий, победителей социалистического соревнования. Распространение передового опыта — самый экономичный путь

роста производства, опирающийся на преимущества социализма.

Совершенствование анализа — необходимая предпосылка и для перевода на качественно более высокую ступень другого важнейшего метода управления — народнохозяйственного планирования экономического и социального развития страны. Оно выступает, с одной стороны, как концентрированное выражение общенародных интересов, а с другой — как конкретная программа действий, направленная на их реализацию. Именно поэтому планирование представляет собой исходную и вместе с тем важнейшую форму сознательного воздействия социалистического общества на производство.

Как любая форма, она приобретает относительную самостоятельность в своем движении, т. е. может уходить вперед или отставать от растущих требований к усилению планомерности и других объективных связей динамично развивающейся экономики социализма. Подобные отклонения наиболее вероятны на стыках отдельных исторических этапов, когда качественно меняются задачи и структура развития народного хозяйства и соответственно должны перестраиваться методы и формы народнохозяйственного планирования. Как показывает анализ реальных процессов, недостаточная синхронность в изменениях экономических отношений и перестройке планирования — отнюдь не теоретическая гипотеза. В партийных документах последних лет неоднократно отмечались недостатки в планировании, и особенно тот факт, что «еще не полностью преодолены сила инерции, традиции и привычки, сложившиеся в тот период, когда на первый план выступала не столько качественная, сколько количественная сторона дела»<sup>18</sup>.

Этап развитого социализма объективно потребовал резкого повышения уровня сбалансированности всех воспроизводственных процессов при одновременном усилении режима экономии в каждом звене народного хозяйства, с тем чтобы в течение ближайших пятилеток удвоить национальный доход практически без увеличения численности занятых в сфере материального производства и при незначительном расширении накоплений, а также первичных материальных и энергетических ресурсов.

---

<sup>18</sup> Материалы XXVI съезда КПСС, с. 37.

Отвечая на эти требования, в Советском Союзе проведены крупномасштабные мероприятия по совершенствованию методов разработки долгосрочных, пятилетних и годовых планов. Многие удалось практически перестроить и улучшить. Однако перемены в экономических и социальных отношениях, которые уже произошли и объективно должны произойти в ближайший период, обуславливают необходимость еще более последовательной ориентации планирования на рост эффективности общественного производства. По существу нужно во многом заново научиться направлять и контролировать движение конечных результатов в неразрывном единстве со снижением удельных затрат. Практически это значит овладеть более результативными методами и инструментарием воздействия на экономию времени во всех формах его проявления, усилить внимание к факторам интенсификации воспроизводства.

До последнего времени главной функцией народнохозяйственного плана была выработка и обеспечение активной структурной политики, поддержание устойчивой сбалансированности между важнейшими звеньями общественного производства в ходе создания собственной основы развитого социализма. Сейчас, когда такая основа создана, на первый план выдвигается проблема наиболее полного использования уже созданной материально-технической базы и системы зрелых производственных отношений, которые характерны для развитого социализма. В современных условиях особенно актуальной становится разработка во многом новой методологии планирования роста эффективности, в том числе и процессов интенсификации использования производственных ресурсов.

Вопросы повышения производительности труда, экономии сырья, материалов, энергии и раньше в той или иной степени были предметом внимания органов народнохозяйственного планирования. Но вопросы увеличения объемов производства нередко заслоняли собой проблемы эффективности как при разработке планов, так и при подведении итогов хозяйственной деятельности. Кроме того, сами задания по экономии затрат живого и овеществленного труда не были комплексными. Они, как правило, пассивно фиксировали результат, который обещали дать мероприятия технического и организаци-

онного характера, намеченные на предстоящий плановый период.

В настоящее время в методику планирования вносятся ряд существенных перемен. Во-первых, задания плана по повышению эффективности становятся нормативными, т. е. исходными для разработки определенного комплекса технических и организационных мероприятий. Во-вторых, повышается реальность, сбалансированность, а вместе с тем и устойчивость народнохозяйственного плана, укрепляется плановая дисциплина. В-третьих, в плановых показателях полнее отражаются достижения современной науки и техники. В-четвертых, происходит более тесное соединение национальной системы планирования с планированием социалистической экономической интеграции.

Теория и практика говорят о том, что эффективно хозяйствовать можно только на основе пятилетнего плана. Без перспективного подхода нельзя рассчитывать на серьезные успехи в руководстве народным хозяйством. Время — это важнейший ресурс для развития производства и решения крупных социальных проблем. Многочисленные примеры из практики свидетельствуют о том, что только расширение горизонтов планирования позволяет осуществить качественные структурные сдвиги в производительных силах и провести крупный хозяйственный маневр, добиться существенных экономических и социальных результатов.

Долгосрочный подход открывает перед трудовыми коллективами возможность разрабатывать годовые встречные планы, на деле проявлять хозяйственную заботу и инициативу в мобилизации глубинных резервов, связанных с необходимостью ломки привычной организации труда и внедрением новейшей технологии. Годовой план сам по себе из-за ограниченности, прежде всего рамок времени, не позволяет внести каких-либо качественных изменений в технологию и организацию производства, т. е. не может служить инструментом управления ростом эффективности.

Многолетний опыт народнохозяйственного планирования СССР доказывает необходимость дальнейшего укрепления стабильности, а следовательно, и обоснованности пятилетнего плана, превращения его в основную форму планирования, доводимую обществом до каждого трудового коллектива, региона, отрасли. Проблема

превращения пятилетки в основную форму планирования — это не формальный, внешний момент, а существенная перестройка методов и форм сознательного воздействия на движение эффективности, обусловленная объективными причинами.

Задача повышения роли пятилетки во всей системе управления выдвигалась и на предыдущих этапах хозяйственного строительства, но ее не удавалось решить по двум причинам: во-первых, из-за напряженности и неполной сбалансированности в развитии отдельных отраслей народного хозяйства и, во-вторых, из-за недостаточной обоснованности самого пятилетнего плана, т. е. из-за недостаточно высокого качества того инструмента, с помощью которого общество не только определяет основные направления и рубежи своего движения в будущее, но и организует это движение.

В настоящее время осуществляется целая система мер, направленных на то, чтобы либо устранить эти причины, либо ослабить их отрицательные действия. Так, с тем чтобы поднять уровень сбалансированности самой структуры народного хозяйства, проводится крупный экономический маневр по укреплению агропромышленного комплекса, увеличению производства товаров для населения и ужесточению режима экономии. Такой маневр позволяет устранить или смягчить имеющиеся диспропорции и поднять реальный уровень сбалансированности экономики. Тем самым он служит важной предпосылкой для перехода к пятилетнему плану как основной форме планирования. В то же время работа плановых органов нацеливается на значительно более глубокую и комплексную проработку проблем, решаемых пятилеткой.

XXVI съезд КПСС выдвинул два главных требования к совершенствованию планирования на современном этапе: повышение уровня научной обоснованности, качества народнохозяйственного плана и всемерное укрепление плановой дисциплины<sup>19</sup>.

Таким образом, первое, что предусматривается в области совершенствования методов руководства хозяйством, — это наведение порядка в самой плановой работе как исходной предпосылке для поддержания устойчивой пропорциональности и согласованности взаимо-

---

<sup>19</sup> См. там же, с. 50.

связи всех звеньев народного хозяйства. Повышению качества народнохозяйственного планирования служит и создание так называемых целевых программ. Такие программы представляют собой достаточно проверенный в плановой практике метод проработки и реализации отдельных крупных проблем научно-технического, социально-экономического и производственного характера. Более широкое внедрение в плановую практику целевых программ означает, что круг наиболее сложных вопросов рассматривается всесторонне, как система с учетом всех факторов, которые способствуют их решению или, наоборот, тормозят, сдерживают их.

Вместе с тем возникает сложная проблема: увязать отдельные целевые программы с ресурсами, учитывая также задачи, которые не охвачены ими, но входят в круг проблем, решаемых пятилетним планом. Следует подчеркнуть, что целевые программы не заменяют единого народнохозяйственного плана. Они служат только предпосылкой глубокого и всестороннего анализа и обоснования отдельных проблем. Народнохозяйственный план — более широкое и целостное понятие. Его можно сравнить с программой решения комплекса проблем в перспективном периоде. Однако он не механически суммирует и включает в себя обоснованные проработки отдельных вопросов, но и балансирует их, конкретно увязывая и направляя в пространстве и во времени действия всех участников общественного производства с целью обеспечения высокого уровня пропорциональности в развитии народного хозяйства в целом.

Важной составной частью совершенствования планирования в СССР является также подключение его методов и инструментария к планомерному осуществлению согласованных программ и решений по социалистической экономической интеграции. Речь идет о практической реализации отношений планомерности в сотрудничестве социалистических стран по дальнейшему развитию материального производства, включая сюда освоение природных ресурсов, совместное строительство крупных промышленных комплексов, рассчитанных на удовлетворение нужд всех его участников, запланированную на перспективу кооперацию между предприятиями и отраслями промышленности государств — членов СЭВ. В ближайшие пятилетки предстоит осуществить ряд

долгосрочных программ, цель которых — общими усилиями обеспечить быстро растущие потребности в энергии, топливе, основных видах сырья, ускорить технический прогресс в машиностроении, полнее удовлетворить спрос на продовольствие и промышленные товары народного потребления.

Переход на более высокую ступень планомерности общенародной кооперации труда создает дополнительную производительную силу. В этом смысле само повышение устойчивости и согласованности межхозяйственных пропорций выступает как важный источник экономического роста.

На протяжении всей истории советского планирования проблема сбалансированности народного хозяйства всегда была актуальной. В настоящее время созданы благоприятные предпосылки для более полного ее решения. Возросла потребность социалистического производства в повышении уровня пропорциональности как необходимом условии роста производительности общественного труда. В то же время резко расширились объективные возможности повышения уровня сбалансированности экономики прежде всего в связи с созданием гигантского научно-технического и экономического потенциала. Накоплен также огромный опыт использования балансовых методов, повысился уровень экономической обоснованности применяемых нормативов, внедряется современная быстродействующая техника для обработки информации и моделирования экономических процессов.

Повысилась квалификация плановых работников. Современные методы научного анализа и прогнозирования позволяют лучше понять механизм действия системы экономических законов, т. е. раскрыть несколько слоев причинно-следственных связей, выявить их противоречия, узкие места, с тем чтобы иметь глубокое представление о тех условиях, которые необходимы для четкой координации действий совокупного работника и планомерного движения общественного продукта.

Короче говоря, есть достаточно возможностей для того, чтобы существенно поднять уровень планомерности в народном хозяйстве, сделать межхозяйственные связи более устойчивыми, упорядочить их, укрепив тем самым основу для дальнейшего роста эффективности производства.

Чтобы преодолеть противоречия и достигнуть необходимой пропорциональности в межотраслевом, территориальном и внутриотраслевом разрезе, органы управления экономикой стремятся получить как можно более полную картину кругооборота материальных фондов, воспроизводя ее с помощью различного вида стоимостных и натуральных балансов. Так, Госплан СССР и Госснаб СССР уже сейчас охватывают материальными балансами основную массу межхозяйственных связей между производителями и потребителями промышленной и сельскохозяйственной продукции. Однако до последнего времени эти балансы воспроизводили в основном межхозяйственные связи ближайшего года. Число балансов на пятилетие было значительно меньше, а качество — ниже.

В настоящее время речь идет не только о расширении балансовых разработок на весь пятилетний период, но и о повышении уровня их реальности и обоснованности. Важно также то, что такие разработки все больше выходят за рамки сферы производства и распределения, начиная глубоко пронизывать сферу обращения. В связи с этим следует подчеркнуть особое значение разработки баланса денежных доходов и расходов населения на все годы пятилетки, проекта государственного бюджета и единого финансового плана на пять лет.

В прошлом в практике народнохозяйственного планирования преобладал односторонний подход к поддержанию пропорциональности лишь в сфере производства и распределения с помощью натуральных балансов. Но такой подход из-за своей узости не мог обеспечить устойчивой сбалансированности всего хозяйства и, кроме того, был оторван от процесса роста эффективности, которая, как и плановость, является категорией воспроизводства.

Чтобы процесс воспроизводства в целом сохранял планомерный характер, необходимо поддерживать постоянную пропорциональность между всеми его стадиями, а также следить за тем, чтобы цены на отдельные виды продукции соответствовали общественно необходимым затратам на их производство. Это сложная задача, но решать ее нужно. Не следует забывать и о том, что подавляющее большинство межхозяйственных связей имеет не только натурально-вещественную, но и стоимостную форму. При этом возникают дополнитель-

ные проблемы постоянного поддержания согласованности в действиях не только по производству, но и по распределению, а также по обращению товарной продукции.

Попытки абстрагироваться от товарно-денежных форм движения общественного продукта и ряда реально существующих финансовых проблем до сих пор снижали уровень как планомерности, так и эффективности в народном хозяйстве. Например, выделяемые в отраслевом разрезе средства на капитальное строительство часто не «стыковались» на местах с наличными мощностями строительных организаций и другими возможностями инфраструктуры. В таких условиях снижались требования к качеству и эффективности строительства. Общий объем заработной платы, который также формировался в разрезе отраслевых министерств, как правило, в рамках области и района не увязывался с фактической численностью рабочей силы, что приводило к росту текучести кадров и большим потерям рабочего времени.

Для повышения устойчивости заданий пятилетки и обеспечения согласованности в действиях многомиллионного совокупного работника важное значение имеет также правильная оценка реальных возможностей производственного коллектива, региона, отрасли. В нашей литературе не раз критиковался метод планирования «от достигнутого». Однако, для того чтобы перейти к более совершенным методам, нужно иметь соответствующую информацию, позволяющую раскрыть и реально оценить возможности, потенциал того или иного звена общественного производства. Поэтому особое значение имеет разработка паспортов предприятий и объединений, что несет в себе новый элемент в борьбе за обоснованность и устойчивость плановых заданий. Это значит, что задания плана в большей мере будут базироваться на инженерных расчетах, на официальной оценке экономического потенциала трудовых коллективов.

Повышение качества планирования, выражающееся прежде всего в его устойчивости, только одна важная сторона совершенствования методов планового управления. Другая сторона связана с методами реализации плановых заданий — с укреплением хозяйственного расчета и всей системы стимулирования. Составление даже научно обоснованного, сбалансированного плана еще не гарантирует поддержание необходимой пропорциональности в развитии производства. «Для этого необходи-

мо, — отмсчал Ф. Энгельс, — прежде всего общественное действие»<sup>20</sup>. Поэтому возникает самостоятельная, весьма сложная проблема вызвать такие действия и стимулировать их, прежде всего с помощью экономических рычагов на протяжении всего периода борьбы за выполнение плана.

Идее всемерного укрепления хозяйственного расчета и усиления экономического стимулирования уделено особое внимание в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. Дальнейшее развитие хозрасчета в сельскохозяйственном производстве и усиление материальной заинтересованности работников в увеличении производства продукции и повышении ее качества — важная составная часть механизма реализации Продовольственной программы<sup>21</sup>.

Все это закономерно. Правильно организованный хозяйственный расчет — важное средство повышения экономической ответственности трудовых коллективов за конечные результаты их работы. Его элементы объективно контролируют главные стороны производственной и коммерческой деятельности предприятий в целом, поощряя тех, кто ведет хозяйство рационально, расчетливо, добивается высоких конечных результатов.

Иногда хозрасчет отождествляют с товарно-денежными отношениями. Это неверно. Хозрасчетные отношения действительно тесно связаны с товарно-денежными, но по своему экономическому содержанию они более емки, а по структурным взаимосвязям более сложны, что вполне закономерно, поскольку хозрасчет охватывает не только обращение, но и сферу производства, а также распределение. В таких условиях уровень денежных доходов отдельного работника определяется не только количеством и качеством его личного трудового вклада, но и результатами хозяйственной деятельности всего коллектива, степенью интенсивности и рациональности использования выделенных в его распоряжение ресурсов.

Соответственно хозрасчетные отношения, развивающиеся в единстве с планом, регулируются не только и не столько законом стоимости, сколько основным эконо-

---

<sup>20</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 20, с. 330.

<sup>21</sup> См. Продовольственная программа СССР на период до 1990 года и меры по ее реализации: Материалы майского Пленума ЦК КПСС 1982 года. М., 1982, с. 60.

мическим законом, законами экономии времени, планомерного, пропорционального развития, распределения по труду. Через механизм хозрасчета удастся целенаправленно использовать отношения планомерности, распределения и обращения как метод, орудие, средство для повышения эффективности производства.

Таким образом, хозрасчетные отношения выступают сложной экономической категорией, имеющей самостоятельную сущностную характеристику и устойчивые структурные связи, которые не должны нарушаться или изменяться при планировании. Однако, поскольку конкретные элементы и формы хозяйственного расчета (рентабельность, размер прибыли и др.) весьма подвижны и могут отклоняться в известных пределах от своего экономического содержания, плановые органы призваны маневрировать, усиливая стимулирующее воздействие хозрасчета на производственные коллективы в желаемом направлении.

При этом не следует забывать и о негативной стороне хозрасчета, которая чаще всего проявляется в повышенной заинтересованности предприятия выполнять те работы и выпускать ту продукцию, которые наиболее доходны с точки зрения хозрасчетных ориентиров поощрения коллектива. Из-за несовершенства такого инструмента нередко хозрасчетная «выгода» не совпадает с критериями народнохозяйственной эффективности.

Особо следует подчеркнуть тот факт, что сами по себе, по своей естественной природе, ни одна работа, никакая продукция не являются «выгодной» или, наоборот, «невыгодной» по сравнению с другой. Такими их делают конкретные элементы хозрасчетных отношений, т. е. цены, формы распределения прибыли, особенности премирования, кредитования и т. д. Иными словами, хозяйственный расчет только потенциально, в зародышевой форме, заключает в себе возможность единства или, наоборот, расхождения интересов общества, коллектива и отдельного работника. Какая возможность будет реализована и в каком направлении будет развиваться материальная заинтересованность коллектива, это зависит от практики хозяйствования, прежде всего ценообразования, заработной платы, финансов. Наиболее часто «конфликт» хозрасчета с планом возникает из-за того, что оптовые цены не соответствуют качественным показателям конкретных изделий, их структура (при-

быльность) неверно отражает трудоемкость и другие затраты производственных ресурсов.

Хозрасчетное воздействие на коллектив, а следовательно, и его материальная заинтересованность очень часто ослабляются также из-за несовершенства практики распределения прибыли и организации экономического стимулирования. Так, нередко значительная часть прибыли механически изымается в бюджет, фонды материального поощрения фактически нивелируются из-за неумения реально оценить экономические результаты и затраты или замораживаются на уровне предыдущего года независимо от конкретных итогов текущего периода.

Чтобы полностью реализовать те позитивные возможности, которые заключены в хозрасчете, и одновременно ограничить его противоречивость, необходимо найти особые экономические фильтры, с помощью которых можно достигнуть взаимного обогащения плана и хозрасчета, а тем самым — высокой степени согласованности общенародных, коллективных и личных интересов. В связи с этим следует пересмотреть широко распространенное мнение, согласно которому главной чертой (принципом) хозрасчета якобы выступает самоокупаемость. Думается, что такая трактовка лишь усиливает местнические интересы. Она сориентирована больше на сферу распределительных отношений, чем на производство, и не раскрывает сущностной черты хозрасчета — его связи с законом экономии времени.

Ведь самоокупаемость предприятий нередко достигается за счет высоких индивидуальных цен или других форм перераспределения прибавочного продукта. Поэтому она неполно выражает сущность хозрасчета. Поскольку качество работы тождественно понятию эффективности, то обобщающую оценку конечных результатов можно получить лишь путем сопоставления через хозрасчет индивидуальных затрат с общественно необходимыми. Именно нормативный характер хозрасчета и представляет собой его главную экономическую черту, свойство, которое позволяет наиболее эффективно использовать его в управлении.

Таким образом, для того чтобы действительно усилить хозрасчет и прочно соединить его с планом, необходимо создать ряд экономических предпосылок, в том числе обеспечить бесперебойное материальное снабже-

ние (лучше всего через оптовую торговлю средствами производства), сбалансировать финансовую и денежную систему, упорядочить нормативную базу.

Наибольших успехов в области укрепления хозяйственного расчета удалось достигнуть в форме бригадной организации труда и расчетов за конечные результаты в капитальном строительстве, которое сориентировано на сдачу готовых объектов «под ключ». Первые шаги сделаны в развитии хозяйственного расчета на уровне производственных объединений.

В ближайшие годы борьба за усиление воздействия хозрасчетного механизма на повышение эффективности производства будет нарастать. Прежде всего необходимо органически соединять его систему с пятилетним планом в соответствии с задачей, выдвинутой XXVI съездом КПСС: «Всемерно развивать и укреплять хозяйственный расчет на основе заданий пятилетнего плана и долговременных экономических нормативов»<sup>22</sup>. В тех случаях, когда стимулирование сориентировано только на годовой план, неизбежно возникает тенденция уравниловки, поскольку теряются объективные критерии дифференциации поощрительных фондов. Иное дело — долговременные горизонты. Здесь четко видна линия динамики экономического роста, хорошо прослеживаются факторы решения крупных производственных проблем.

В 1983 г. была принята серия постановлений, направленных на ускорение научно-технического прогресса в народном хозяйстве, дальнейшее расширение прав производственных объединений (предприятий) и повышение их ответственности за конечные результаты работы. Особое внимание обращается на строгое соблюдение договорных обязательств по поставкам продукции, укрепление социалистической дисциплины и другие аспекты тесного взаимодействия между происходящими сейчас качественными сдвигами в производительных силах, процессами совершенствования производственных отношений и системы управления экономикой. Весь хозяйственный механизм более последовательно ориентируется на повышение эффективности производства и качества. Установлена зависимость между ростом средней заработной платы и повышением производительности труда, начисленной на основе нормативной чистой про-

---

<sup>22</sup> Материалы XXVI съезда КПСС, с. 198.

дукции. Премирование будет осуществляться в первую очередь за улучшение качественных показателей. Все более последовательно реализуется принцип оценки и поощрения работы в зависимости от конечных результатов коллективного труда. Такой подход, безусловно, более реален и объективен, чем оценка работы на основе промежуточных результатов. Ориентация на конечные результаты потребовала разработки удельных нормативов затрат и увязанных с ними нормативов формирования поощрительных фондов.

Важной особенностью совершенствования хозяйственного механизма является укрепление договорной дисциплины. Так, выполнение плана поставок продукции потребителям становится одним из фондообразующих показателей. При этом сумма отчислений в фонд материального поощрения поставлена в прямую зависимость от соблюдения номенклатуры (ассортимента) и сроков поставок в соответствии с хозяйственными договорами. Это же условие названо среди первостепенных и при премировании. Тем самым материальные стимулы подключаются к решению задачи дальнейшего упорядочения межхозяйственных связей и углубления специализации производства.

Обобщая все новое, что вносится на современном этапе в механизм хозяйственного расчета и материального стимулирования, можно сделать главный вывод: новая система значительно повышает материальную ответственность трудовых коллективов за рациональное использование производственных ресурсов, выделенных в их распоряжение. Это особенно важно потому, что ответственность порождает инициативу, стимулирует поиск нового, прогрессивного, передового, активизирует работников как хозяев производства, усиливает их критику конкретных фактов расточительства, косности, бюрократизма.

### 3. СОЗДАНИЕ И ОСВОЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДЛЯ ПЛАНОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

---

Для придания определенной направленности конкретным формам экономических отношений между обществом и трудовыми коллективами система планового

управления применяет целый набор специальных инструментов — плановых заданий, нормативов, различных показателей, которые используются не только для разработки и взаимоувязки отдельных разделов плана, но и для его реализации: претворения в жизнь намеченной программы развития общественного производства и достижения соответствующих социально-экономических целей.

Как резец, воздействуя по воле токаря на металл, придает ему форму, предусмотренную чертежом, так и инструменты управления оказывают такое влияние на социально-экономические отношения участников производства, которое побуждает их действовать в соответствии с концепцией плана. Поэтому производственники нередко смешивают замену тех или иных плановых показателей с перестройкой хозяйственного механизма. Это неверно, хотя между инструментарием и механизмом в целом всегда существует тесная взаимосвязь.

Инструментарий управления можно объединить в четыре основные группы. Первая — показатели, характеризующие полезные конечные результаты хозяйственной деятельности — объемы производства потребительских благ (с учетом качества или без его учета) и динамику их изменения — темпы роста.

Вторая — нормативы затрат или использования ресурсов для получения конкретной потребительной стоимости — конечных результатов.

Третья группа показателей, характеризующих пропорциональность (сбалансированность) структуры воспроизводственных процессов, представляет собой соотношение конкретных потребностей народного хозяйства и населения с наличными или запланированными ресурсами. Практически основным инструментом такого согласования выступают материальные, финансовые и другие балансы, включающие в себя удельные нормативы использования ресурсов на единицу потребностей.

Наконец, четвертая группа, представляющая комбинацию первых двух, — показатели эффективности, отражающие соотношение запланированных или фактически полученных конечных результатов, с одной стороны, и размер затрат или занятых ресурсов (людей, производственных фондов, земли и т. д.) — с другой.

Относительно целесообразности применения в плановом управлении экономикой тех или иных показате-

лей постоянно ведется теоретическая дискуссия и не прекращается экспериментирование в хозяйственной практике методом «проб и ошибок».

В послевоенный период наиболее существенные изменения в инструментарий планового управления народным хозяйством внесли новые методы планирования и стимулирования, которые начали внедряться с 1965 г. На этой основе произошли изменения, среди которых можно выделить как основное внедрение в хозяйственную практику показателя реализованной продукции, т. е. продукции, оплаченной потребителем. Он стал применяться для оценки конечных результатов в абсолютном объеме и в динамике вместо пресловутого «вала».

Преимущества такого показателя виделись в том, что, раз потребитель заплатил деньги за продукцию, значит, она полезна для общества, нашла свое применение, а не осела где-нибудь на складе.

В то же время была повышена роль прибыли, как синтетического показателя на уровне предприятия, характеризующего в обобщенном виде конечные результаты работы данного трудового коллектива. В прибыли находит свое отражение рост объемов производства, улучшение качества продукции (поскольку установлена надбавка к оптовой цене за качество) и снижение себестоимости.

Среди показателей, характеризующих затраты, после 1965 г. стал показателем фондоемкости производства, учитывающий размер единовременных затрат — капитальных вложений на создание новых мощностей, т. е. влияние фактора времени на экономические отношения. В прошлом хозяйственная практика учитывала только текущие затраты — себестоимость продукции (включая амортизацию основных производственных фондов) и ее трудоемкость. Показатели материалоемкости и энергоемкости продукции в управлении на уровне народного хозяйства и отрасли применялись в единичных случаях.

Для оценки эффективности хозяйственной деятельности с середины 60-х годов стал применяться новый показатель рентабельности: отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов (раньше рентабельность считали как отношение прибыли к себестоимости).

Уже отмечалось, что система управления экономикой, введенная в действие в восьмой пятилетке, в том

числе и ее новый инструментарий, проявила в целом свою высокую действенность — темпы роста и повышения эффективности промышленного производства заметно ускорились. Однако хозяйственная практика выявила и некоторые слабые стороны такого инструментария, прежде всего показателя реализованной продукции: в объем реализации входит стоимость израсходованного сырья, материалов, энергии. Поэтому предприятия оказались незаинтересованными заменять дорогое сырье дешевым, переходить на ресурсосберегающую технологию, что явно противоречило общему курсу на повышение эффективности.

В одиннадцатой пятилетке для оценки динамики полезных конечных результатов и измерения темпов роста производительности труда вместо показателя реализации стала использоваться нормативно чистая продукция. С теоретической точки зрения это часть стоимости реализованной продукции за вычетом материальных затрат и амортизационных отчислений, т. е. сумма заработной платы (с начислениями) и чистый доход. Практически это особая форма неизменной оптовой цены (размер нормативно чистой продукции рассматривает и утверждает Госкомитет цен), которая позволяет сравнительно точно измерить физический прирост потребительных стоимостей выпущенной продукции.

Кроме того, в инструментарии планового управления восстанавливается показатель себестоимости и вводится показатель удельной материалоемкости (а для машиностроителей — металлоемкости) выпускаемой продукции, что, несомненно, активизирует внимание хозяйственников к вопросам экономии сырья. Очевидно, что, чем меньше удельные нормативы расходования ресурсов, тем больше потребностей можно удовлетворить при том же их объеме и, наоборот, завышенные удельные затраты «пожирают» ресурсы и создают трудности в снабжении как производства, так и населения.

Взаимосвязь между законом экономии времени и присущей социалистической экономике планомерностью развития существовала и действовала всегда. Но на современном этапе, когда ресурсный потенциал страны достиг самого высокого в мире уровня, его дальнейшее существенное расширение в силу объективных причин (прежде всего из-за ухудшающихся природно-географических условий добычи и увеличения расстояний транс-

портировки сырья и энергоносителей) повлекло бы за собой снижение уровня народнохозяйственной эффективности. Поэтому на первое место выдвинулась проблема снижения удельных нормативов затрат — проблема ужесточения режима экономии. В движении удельных нормативов переплетается и сконцентрировалось сейчас действие законов планомерного, пропорционального развития и экономии времени.

Плановое управление народнохозяйственным комплексом, как главная форма сознательного использования экономических законов в интересах общества, стремится целенаправленно воздействовать на весь процесс расходования ресурсов, применяя различные рычаги для ужесточения режима экономии.

В этой связи в управлении экономикой на современном этапе резко возрастает активная роль нормативов расходования конкретных видов ресурсов. При этом меняется сам подход к их планированию: во-первых, удельные нормативы получения единицы конечного результата становятся исходными для разработки определенного комплекса технических и организационных мероприятий, для поиска передового опыта и освоения научных открытий. Если раньше план в основном ориентировался на то, что могут дать техника и нововведения, то сейчас он устанавливает, какой эффект они должны обеспечить как минимум в предстоящем плановом периоде.

Во-вторых, нормативы эффективности устанавливаются на более высоком уровне по сравнению с предыдущим периодом. Тем самым повышается потребность трудовых коллективов в использовании достижений НТП и передового опыта организации производства.

Как видно из табл. 18, одиннадцатый пятилетний план предусматривает по сравнению с предыдущей пятилеткой более чем в два раза увеличить полезную социально-экономическую отдачу от прироста капитальных вложений и затрат живого труда, а также более интенсивно использовать топливно-энергетические ресурсы и грузовые перевозки. Установлены также жесткие задания по экономии металла, цемента, леса и других видов сырьевых материалов. В своей совокупности — это самые напряженные задания по повышению эффективности общественного производства за всю историю советских пятилеток. Успех их выполнения во многом зависит от того, насколько полно и умело органы отраслевого

ТАБЛИЦА 18

СООТНОШЕНИЕ ПРИРОСТА НАЦИОНАЛЬНОГО ДОХОДА  
НА ЕДИНИЦУ ПРИРОСТА ВАЖНЕЙШИХ РЕСУРСОВ  
В ДЕСЯТОЙ И ОДИННАДЦАТОЙ ПЯТИЛЕТКАХ (В %)

|                         | Прирост национального дохода к                                       |                                                              |                                                                       |                                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                         | приросту<br>капитальных<br>вложений в<br>производст-<br>венную сферу | приросту<br>занятых в<br>материаль-<br>ном произ-<br>водстве | приросту<br>производства<br>топливно-<br>энергетиче-<br>ских ресурсов | приросту<br>грузооборота<br>всех видов<br>транспорта |
| 1976—1980 гг.           | 64,4                                                                 | 282                                                          | 100                                                                   | 85                                                   |
| 1981—1985 гг.<br>(план) | 138,5                                                                | 600                                                          | 106                                                                   | 93                                                   |

управления, а также объединения и предприятия овладеют инструментарием планирования и контроля за конкретными конечными результатами и укрупненными нормативами удельных затрат живого и овеществленного труда на единицу потребительной стоимости.

Поэтому вполне логично, что комплекс таких показателей становится главным инструментом в борьбе за повышение уровня как эффективности, так и сбалансированности народного хозяйства.

Следует напомнить, что норматив — важнейшее связующее и балансирующее звено между потреблением и ресурсами. Степень удовлетворения потребностей народного хозяйства находится в прямой зависимости от объема ресурсов и в обратной — от размеров удельных нормативов их расходования как на промежуточных, технологических стадиях, так и непосредственно в сфере конечного потребления. Учитывая, что в настоящее время на долю производства средств производства, которые используются на стадии технологического потребления, приходится почти  $\frac{3}{4}$  всей промышленной продукции, особого внимания заслуживают нормативы, или, как их еще называют, коэффициенты технологических затрат. По своему суммарному значению они играют сейчас ведущую роль в решении проблемы лучшей сбалансированности народного хозяйства.

Для этого, как известно, имеются два основных пути: первый — увеличение объема ресурсов за счет расширения их производства (или импорта) и второй — сниже-

ние удельных затрат на удовлетворение той или иной потребности.

Следует подчеркнуть, что первый путь — механическое увеличение ресурсов — может привести к чрезмерному росту доли добывающих отраслей в структуре народного хозяйства. Однако на 1000 руб. в добывающей промышленности приходится затрачивать в 1,2—1,3 раза больше труда и в 3—4 раза больше производственных фондов, чем на 1000 руб. продукции обрабатывающей промышленности. Все это создает дополнительное напряжение в балансе как трудовых ресурсов, так и капитальных вложений. Поэтому ныне основной путь усиления пропорциональности народного хозяйства, в том числе в обеспечении сырьем и топливом, лежит прежде всего в снижении их удельных затрат, комплексном использовании полезных компонентов, ликвидации потерь при транспортировке и хранении.

Важно и другое. Переориентация планирования на конечные результаты — необходимая предпосылка повышения ответственности и расширения самостоятельности министерств, объединений и предприятий в деле более полного удовлетворения конкретных потребностей народного хозяйства и населения. Целенаправленно используя конечные результаты, плановые органы призваны направлять и координировать развитие соответствующей системы в целом, не вмешиваясь непосредственно в отношения внутри тех подсистем, где есть свои органы управления.

Но что же выступает в плановом управлении критерием и конкретной формой конечных результатов? Ответ на этот вопрос не может быть однозначным. Прежде всего следует подчеркнуть, что критерий, т. е. принцип оценки конечных результатов, обусловлен объективными факторами — системой экономических законов социализма. Поэтому он является общим, единым для всех уровней планирования. Это наиболее полное удовлетворение материальных и духовных потребностей человека, всестороннее развитие его личности. Именно на это должна ориентироваться вся хозяйственная деятельность, а следовательно, и управление.

Конечные результаты труда определяются его общественной полезностью, эффектом в потреблении, что достигается выпуском нужной обществу продукции соответствующего качества. Вместе с тем нельзя не видеть

и другое: конечный результат на разных уровнях планирования имеет свои особенные формы проявления. Какие же?

Обобщающим показателем результатов полезной деятельности всего материального производства за отдельный год выступает объем национального дохода. Он служит источником для осуществления накоплений, создания ресурсов, а также для удовлетворения различных потребностей населения. В годы одиннадцатой пятилетки объем национального дохода, используемого на потребление и накопление, увеличится на 18% и достигнет огромной суммы — 531 млрд. руб. При этом более трех его четвертей будет непосредственно израсходовано на удовлетворение растущих материальных и культурных потребностей народа, т. е. пойдет в фонд потребления. Направленность производственной деятельности на конечные результаты как раз и призвана увеличить общий объем и темпы роста национального дохода.

Это требует большей увязки планирования отдельных отраслей и народного хозяйства союзных республик с планированием национального дохода. Сейчас промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт имеют слишком высокую долю фонда возмещения, т. е. в значительной степени работают сами на себя. Так, на многих предприятиях промышленности удельный расход сырья, материалов, оборудования на единицу готового изделия намного выше, чем это необходимо при современной технике и организации производства. Низка отдача от тех огромных ресурсов, которые государство выделяет для развития металлургии и машиностроения.

В сельском хозяйстве на корма используется свыше 100 млн. т зерна, а конечные результаты в виде мяса и молока невысоки. Велики потери собранного урожая.

В строительстве все еще слишком много незавершенных объектов, а удельный расход цемента, кирпича, леса, стекла и других материалов примерно на  $\frac{1}{3}$  превышает уровень, достигнутый передовыми строительными организациями.

На транспорте большой удельный вес занимают нерациональные, в том числе встречные, перевозки. В результате, достигнув по сравнению с уровнем США более 80% выпуска промышленной продукции, 85% сель-

скохозяйственного производства, 129% грузооборота всех видов транспорта и примерно одинакового объема капитального строительства, материальное производство, вместе взятое, создает всего 67% национального дохода к уровню США. Такое сопоставление свидетельствует о том, что наше народное хозяйство имеет большие резервы для увеличения полезного конечного результата на десятки миллиардов рублей.

На отраслевом уровне конечные результаты характеризуются степенью удовлетворения потребностей народного хозяйства и населения продукцией данной отрасли. При этом следует различать готовый продукт и конечный результат хозяйственной деятельности отрасли. Проиллюстрируем это положение на примере машиностроения, сырьевых отраслей и производства товаров для населения.

Традиционно управление ориентировало машиностроение на выпуск конкретного готового продукта — станка, трактора, автомобиля или другой техники. Однако с народнохозяйственных позиций — это еще не конечный результат. Полезный эффект получается, когда машина работает: перевозит грузы или обрабатывает детали, пашет землю или вырабатывает электроэнергию. При этом возникает немало новых моментов. Например, из-за отсутствия всей гаммы необходимых станков, трансформаторов, кранов, грузовиков в народном хозяйстве неэкономично используются машины с большими технико-экономическими параметрами там, где требуются небольшие мощности. Из-за низкой ремонтпригодности многие механизмы преждевременно списываются в лом или восстанавливаются с большими затратами.

На ремонт и эксплуатацию автомобиля и трактора в период его использования потребители обычно затрачивают в 3—5 раз больше средств, чем на его производство. Поскольку народнохозяйственное планирование ограничивало рамки своего регулирующего воздействия производством и распределением технологического оборудования, происходил искусственный отрыв машиностроителей от потребителей их продукции. При этом нарушались необходимые связи и пропорции между конструкцией технических средств, их надежностью, сроком службы, ремонтпригодностью, потреблением запасных частей, затратами энергии и другими технико-экономи-

ческими показателями, с одной стороны, и оценкой результатов производственной деятельности машиностроителей — с другой.

Чтобы преодолеть такой разрыв и усилить целенаправленное воздействие плана на рост народнохозяйственного эффекта, представляется целесообразным, чтобы планирование в перспективе перешло от разработки заданий по выпуску машин и оборудования в штуках, тоннах, других условных единицах к планированию конечных результатов их использования в народном хозяйстве. Первым шагом к этому, видимо, может быть планирование установленной мощности, готовой к эксплуатации.

Все сложные технические устройства (автоматические линии, конверторы, бьюинги, химические установки и т. п.) должны, на наш взгляд, монтировать, наладживать и пускать в эксплуатацию специализированные подразделения тех машиностроительных объединений, которые выпускают эти устройства. Плановое задание для соответствующего завода должно предусматривать не производство определенного количества машин, а конечный результат — ввод в эксплуатацию, реконструкцию или капитальный ремонт определенных мощностей с указанием оптовой цены в расчете на введенную в эксплуатацию единицу мощности.

В добывающих и сырьевых отраслях конечный результат должен планироваться не в обезличенных тоннах, а с учетом полезных свойств производимого продукта. Известно уже много лет, что в погоне за тоннажем промышленность строительных материалов снижает качество цемента (среднюю марку цемента), металлургия стремится выпустить побольше рядовой стали и менее трудоемкие и, как правило, менее экономичные виды проката. Многие шахты отгружают уголь высокой зольности. Весьма острой остается проблема повышения потребительских свойств нефти, хлопка, сахарной свеклы, других продуктов.

Вопросы качества и полного ассортимента необходимых изделий — важнейшая составная часть планирования конечных результатов и в области производства товаров для населения. Наибольшим многообразием отличаются показатели конечных результатов производственной деятельности отдельных предприятий. Теперь, когда целые коллективы специализируются на произ-

водстве конкретных узлов, агрегатов, деталей, а также на выполнении ремонта, литья и других технологических операций, их выходная продукция характеризуется разной степенью готовности к потреблению. Но она завершает определенный производственный и хозяйственный цикл, приобретая, как правило, самостоятельную товарно-денежную форму в виде цены.

Несмотря на то что такую продукцию нередко называют мелочью, она важна с народнохозяйственной точки зрения для поддержания пропорциональности межхозяйственных связей и конечной продукции. Для основной части трудовых коллективов конечный результат — это выполнение заказов смежных предприятий при строгом соблюдении ассортимента, потребительских свойств продукции и установленных сроков поставки.

На современном этапе для усиления режима экономии устанавливается жесткая связь между размером материального поощрения коллективов и конечными результатами их хозяйственной деятельности, включая выполнение заданий по поставкам продукции с учетом установленных объемов, номенклатуры и сроков. Повышается также ответственность министерств и ведомств.

Важнейшей задачей центральных органов планового управления является четкая координация связей между смежными участками общественного производства не только при разработке плана, но и при его выполнении. Проблема сбалансированности все более тесно переплетается с усилением контроля за выполнением планов, с укреплением системы хозяйственных договоров, строгое соблюдение которых становится неременным условием выплаты премий руководящим работникам и ИТР.

Инструментарий управления ростом эффективности производства — это единство выходных (конечных) и входных (ресурсных) параметров предприятия, объединения, комплекса или отрасли в целом. Потребительная стоимость неотрывна от стоимости товара, точно так же полезные результаты объективно выступают в диалектическом взаимодействии с удельными нормативами расходования ресурсов. Следует различать две основные стадии целенаправленного использования такого инструментария.

Первая стадия связана с обоснованием их конкретного уровня путем выравнивания индивидуальных за-

трат и сведения их к общественно необходимому нормативу в форме соответствующего показателя или плановой цены, которые одновременно выполняют и балансирующую функцию, согласуя потребление с наличием соответствующих материальных и финансовых ресурсов.

Вторая стадия — доведение такого норматива до каждого трудового коллектива, что во взаимодействии с другими плановыми рычагами и стимулами оказывает регулирующее влияние на процессы формирования издержек производства и стимулирует режим экономии.

Как показывает опыт, в плановой практике отчетливо проявляется следующая тенденция. Чем выше объективные требования к повышению эффективности производства, тем более действенным и жестким должен быть механизм сведения индивидуальных затрат к общественно необходимым. Речь идет о такой системе экономических нормативов, которая практически предопределяет уровень общественно полезной отдачи от имеющихся ресурсов — производственного потенциала каждого звена общенародной кооперации труда.

Удельный норматив затрат на конечные результаты всегда имеет свое объективное содержание, отражающее устойчивые связи в производственных отношениях между трудовыми коллективами и социалистическим обществом. Конкретные параметры таких нормативов рассчитываются и устанавливаются плановыми органами с учетом определенных задач и условий реализации курса на повышение эффективности. Единство двух сторон удельного норматива — важнейшего инструмента управления — это единство объективного и субъективного. Оно диалектически противоречиво. Плановые органы не могут установить показатель расходования ресурса произвольно, на любом уровне. Всегда должен учитываться предел возможного отклонения формы от содержания как в ту, так и в другую сторону.

На современном этапе проблема снижения «расходных» нормативов выдвинулась в ранг весьма важных проблем. Сам факт нормирования часто ведет к упорядочению и снижению затрат без принятия каких-либо дополнительных мер. В первую очередь это относится к так называемым коэффициентам технологических затрат предметов труда и оборудования. Именно здесь скрыты

крупнейшие резервы, привести в действие которые — значит существенно расширить возможности для дальнейшего улучшения образа жизни населения, повышения уровня сбалансированности в народном хозяйстве, увеличения темпов экономического роста.

В качестве сводного показателя затрат следует, по нашему мнению, воспользоваться политэкономической категорией общественных издержек производства, модифицированных с учетом объема занятых производственных фондов, т. е.:  $C + E_n \Phi$ , где  $C$  — себестоимость изготовленной продукции,  $E_n$  — отраслевой норматив эффективности использования производственных фондов,  $\Phi$  — объем основных фондов, занятых в данном производстве.

Нуждается в совершенствовании и инструментарий планирования эффективности процессов воспроизводства. Сейчас и в практике и в теории отдельно рассматриваются вопросы производства и распределения продукции, капитального строительства, сферы товарно-денежного обращения. Между тем в реальной действительности общественный продукт проходит в своем движении все стадии воспроизводства. Поэтому высокую народнохозяйственную эффективность и устойчивую пропорциональность можно поддерживать только при условии комплексного подхода к планированию как натуральных потоков материальных благ, так и смены их товарно-денежных форм.

Не отлажен пока и плановый механизм сведения индивидуальных затрат к общественно необходимым и доведения выравненного норматива до трудовых коллективов. В настоящее время в плановых расчетах на разных уровнях применяется огромное количество различных норм и нормативов использования рабочего времени, материалов, энергии, технологического оборудования, кормов, земли и других средств труда. Такое количество норм, находящихся к тому же в постоянном движении, делает их практически неуправляемыми. Значительная их часть экономически недостаточно обоснована, устарела и не может обеспечивать направленного воздействия плана на производство с целью экономии времени.

Для того чтобы создать действенный инструментарий планирования роста эффективности социалистиче-

ского производства, необходимо, на наш взгляд, вернуться к практическому решению вопроса о приближении уровней цен к среднеобщественным затратам труда, улучшить или разработать заново укрупненные нормативы расходования ресурсов на получение конкретных конечных результатов, привести их в систему, позволяющую однозначно оценивать уровень эффективности производственной деятельности как в масштабе народного хозяйства, так и отрасли, региона, объединения и предприятия.

Важно, чтобы нормативы были напряженными, но реальными. Для их обоснования целесообразно шире использовать данные о среднем уровне затрат, достигнутом в отрасли, группой передовых предприятий, зарубежными странами. Важно, чтобы установленные плановые задания по снижению расхода ресурсов не пересматривались в конце планового периода с учетом фактически достигнутого уровня.

Эффективность и планомерность — это реальные отношения между людьми. Конечные результаты, балансы, нормативы, другие инструменты планового управления — лишь внешняя форма таких отношений, которая способствует их упорядочению и рационализации. Поэтому планомерное развитие — это не только предвидение, но и действие в соответствии с планом при обязательном условии — строгой дисциплине и высокой ответственности за выполнение установленных заданий и нормативов, т. е. за соблюдение условий слаженной работы народного хозяйства. Как отмечалось на XXVI съезде КПСС, весьма живучая практика корректировки плановых заданий в сторону их понижения дезорганизует хозяйство, разлагает кадры, приучает их к безответственности. Вот почему успешно управлять ростом эффективности означает не только поднять качество планового инструментария, но и ужесточить требования к дисциплине его применения в народном хозяйстве, к общему порядку и согласованности хозяйственных связей.

#### 4. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ — ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ПЕРЕСТРОЙКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

---

Совершенствование организационной структуры — одно из основных направлений дальнейшего обобществления производства и развития управления на качественно более высоком уровне. Речь идет о прогрессивных сдвигах во внутреннем строении сложного комбинированного труда миллионов людей в масштабе народнохозяйственного комплекса. Организационная структура придает их деятельности определенную завершенность, целостность, т. е. вносит необходимый порядок и регулярность, а «регулярность и порядок сами суть необходимый момент всякого способа производства»<sup>23</sup>.

Между отдельными звеньями общественного производства, рассматриваемыми как элементы организационного единства, возникают устойчивые структурообразующие связи, которые наука характеризует как организационные отношения. Их отличительная особенность состоит в том, что они взаимодействуют, с одной стороны, с общими закономерностями процесса труда, как процесса функционирования производительных сил, а с другой — с законами развития социально-экономических форм производства и управления.

Это определяет соединительную роль организационных отношений в едином народнохозяйственном комплексе: они представляют собой своеобразный каркас для формирования и эффективного функционирования совокупного работника в границах всей страны.

Известно, что всякий совместный комбинированный труд объективно имеет определенную организационную структуру. «...Комбинированная деятельность, — писал Ф. Энгельс, — означает организацию»<sup>24</sup>. Она довольно жестко предопределяет место каждого работника и отдельных коллективов в сложившейся кооперации, а также наиболее существенные и устойчивые связи между ними. Только при соблюдении определенных организационных условий: постоянном поддержании необходимого ритма в работе смежных участков, высокой дисциплины поста-

---

<sup>23</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 25, ч. II, с. 356.

<sup>24</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 18, с. 303.

вок, своевременном обеспечении предприятий сырьем, энергией, транспортными средствами — кооперация труда приобретает устойчивый целостный характер и создает дополнительную производительную силу. «Кооперация, — писал К. Маркс, — представляет собой *всеобщую форму*, которая лежит в основе всех общественных устройств, направленных на увеличение производительности общественного труда, и которая в каждой из них получает дальнейшую спецификацию»<sup>25</sup>.

Структурообразующие отношения по своей сути объективны, т. е. они возникают и существуют вне сознания и независимо от степени их понимания, желаний и других субъективных факторов. Но в хозяйственной практике они могут проявляться двояко: через стихийные и сознательные формы.

Масштабы, глубину и действенность сознательного воздействия плановых органов на развитие организационных структур определяют отношения собственности на средства производства, их конкретно-историческая зрелость. Именно опираясь на общественную собственность и научное понимание объективных закономерностей формирования организационных структур, органы планового управления на деле подняли на более высокую ступень обобществление производства и придали народнохозяйственному комплексу такие важные черты, как общность целей развития каждого из его звеньев, упорядоченность, планомерность и устойчивость.

Организационные отношения обеспечивают единство производительных сил, экономических отношений и управления. Они отражают результат их развития и в то же время оказывают активное обратное воздействие как на темпы их движения, так и на качественные сдвиги в общенародной кооперации труда. Функциональное назначение организационных отношений чрезвычайно обширно, сложно и ответственно. Дело в том, что только с их помощью формируется и взаимодействует любое предприятие, отрасль, регион, система планового хозяйства в целом. Они существенно влияют на механизм сознательного использования экономических законов. Тем самым организационные отношения выступают связующим звеном между двумя сторонами способа производ-

---

<sup>25</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 47, с. 285.

ства и от их качества во многом зависят конечные народнохозяйственные результаты.

Все это объясняет то особое внимание, которое КПСС уделяет вопросам перестройки организационной структуры народного хозяйства. Основная цель такой перестройки — углубление общественного разделения труда, усиление отношений планомерности, а главное — создание наиболее благоприятных условий для использования действий закона экономии времени.

Крутое изменение организационных отношений — переход от территориальной системы к отраслевой — наиболее осязаемо обозначило в середине 60-х годов начало нового этапа развития системы планового управления в нашей стране. Для руководства промышленностью вновь был создан ряд общесоюзных и союзно-республиканских министерств. В результате руководство предприятиями, научно-исследовательскими, конструкторскими и проектными организациями, право распоряжения выделенными для них материальными фондами и капитальными вложениями были сосредоточены в одном органе — министерстве, получившем реальную возможность не только разрабатывать, но и проводить в отрасли единую техническую и организационную политику.

В марте 1973 г., в развитие ранее принятых решений, было опубликовано постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, предусматривающее создание объединений во всех отраслях промышленности и существенное упрощение отраслевой структуры управления путем перевода ее преимущественно на двух- и трехзвенную систему.

При двухзвенной системе производственные объединения и крупные предприятия непосредственно подчиняются министерству. Трехзвенная система управления включает министерство, всесоюзное или республиканское промышленное объединение, производственное объединение, предприятие.

Таким образом, основным хозрасчетным звеном отраслевой структуры организации и управления стало производственное объединение (см. табл. 19). Причем проблема создания объединений рассматривалась как крупная народнохозяйственная проблема совершенствования организации труда в промышленности в целом. Ее решение должно было принести с собой крупный экономический и социальный эффект.

ТАБЛИЦА 19

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ  
И НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ СССР <sup>26</sup>**  
(на конец года)

| Годы   | Число производственных и научно-производственных объединений | Входило в объединение |                                        | Доля объединений в промышленности |                        |
|--------|--------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
|        |                                                              | всего предприятий     | в том числе на самостоятельном балансе | по объему реализованной продукции | по численности занятых |
| 1965*  | 486                                                          |                       |                                        |                                   |                        |
| 1970** | 608                                                          | 2 564                 | 1 427                                  | 6,7                               | 6,2                    |
| 1975   | 2 314                                                        | 9 558                 | 4 663                                  | 24,4                              | 28,8                   |
| 1980   | 4 083                                                        | 17 896                | 7 542                                  | 48,2                              | 50,1                   |
| 1981   | 4 144                                                        | 17 888                | 7 766                                  | 47,9                              | 50,3                   |

\* На начало года.

\*\* На 1 октября.

При создании объединений проявились тенденции противоречивого характера. Во многих случаях новые организационные формы позволили существенно повысить уровень обобществления, обеспечить более тесное соединение науки с производством, привести в действие дополнительные резервы роста эффективности и качества. Как правило, в производственных объединениях проведены в жизнь также значительные социальные мероприятия. Положительные изменения произошли в организации труда, его техническом перевооружении. В ряде случаев улучшилось использование основных фондов.

Располагая относительно крупными финансовыми и материальными ресурсами, головные предприятия оказали и оказывают помощь в реконструкции вошедших в объединение небольших производственных единиц, в наращивании их мощностей, улучшении системы планирования, внутрихозяйственного хозрасчета и стимулирования. Сократились сроки освоения новых видов продукции, улучшились ее технико-экономические параметры.

<sup>26</sup> Народное хозяйство СССР. 1922—1982, с. 149.

Однако, как видно из табл. 19, удельный вес занятых в объединениях больше, чем объемы продукции. Это значит, что производительность труда в объединениях не выше, чем в промышленности в целом. При создании объединений было допущено немало формализма, ведомственности и местничества. В хозяйственной практике 70-х годов можно отчетливо проследить три основных подхода министерств к созданию объединений.

Первый подход состоял в том, что создание новой отраслевой структуры управления сопровождалось изменением профиля вошедших в объединение предприятий в сторону его резкого сужения. Была разработана отраслевая схема специализации и концентрации, которая сочеталась с соответствующей реконструкцией производственных мощностей и массовой переподготовкой кадров. Такая перестройка сопровождалась ускорением научно-технического прогресса в производственных звеньях, обновлением и улучшением выпускаемой продукции, снижением издержек производства.

Другой подход министерств при создании объединений состоял в том, чтобы добиться большей стабильности в материально-техническом снабжении головного предприятия за счет прямого подчинения ему основных поставщиков сырья и полуфабрикатов. Так как перебои в снабжении в некоторых отраслях ведут к недогрузке мощностей, то административное соединение поставщиков и потребителей средств производства в одной хозяйственной организации, как правило, дало определенный экономический эффект.

Однако при этом проявление ведомственного подхода нередко ведет к нарушению экономических межхозяйственных связей, сложившихся в регионе. В результате резко возросла дальность перевозок, увеличились встречные потоки литья, поковок и других полуфабрикатов. В большинстве случаев крупные предприятия по производству инструмента, крепежа и других видов продукции межотраслевого назначения попали в отраслевые министерства, которые снабжают только «свои» заводы. Все это мешало планомерной кооперации труда в масштабе народного хозяйства и крупных экономических районов, создает новые трудности и снижает общий уровень эффективности.

Обращает на себя внимание также тот факт, что после создания такого типа объединений заметных изме-

нений в специализации и концентрации выпуска однотипной продукции пока не произошло; результативность связей производства с наукой, ускорение реализации научно-технических достижений, повышение полезной отдачи от оборудования и других ресурсов не достигли необходимого уровня.

Наконец, третий подход состоит в том, что создаются по существу маломощные объединения, в состав которых включаются два-три предприятия, входившие ранее в один главк. Среди них большой удельный вес занимают объединения, которые имеют до 500 рабочих. Это характерно даже для отдельных объединений машиностроения, не говоря уже о легкой и некоторых других отраслях промышленности. Перемены затрагивают только сферу управления: централизуется разработка проекта плана и разверстка плановых заданий, устанавливаемых «сверху», а также финансовые расчеты и правовые отношения. Централизация этих функций позволяет высвободить часть управленческого аппарата главным образом за счет дополнительной нагрузки управленческих кадров головного завода. Однако большого и стабильного эффекта такая по существу формальная перестройка не дает.

Поэтому и возникла необходимость продолжения в одиннадцатой пятилетке дальнейшего поиска более совершенных форм разделения, комбинирования и кооперации труда в рамках отрасли, производственных объединений и экономических регионов в сочетании с глубокими качественными сдвигами в производительных силах и технологии производства. «Их общее направление... — отмечалось на XXVI съезде партии, — расширение самостоятельности объединений и предприятий, прав и ответственности хозяйственных руководителей»<sup>27</sup>.

Довольно часто при обосновании необходимости перестройки организационной структуры народнохозяйственного комплекса ссылаются на небольшой размер многих действующих ныне предприятий в нашей промышленности. Действительно, относительно небольшие заводы и фабрики составляют  $\frac{2}{3}$  их общего количества<sup>28</sup>. Однако дело не в том, что они мелкие. Главным фактором, сдерживающим рост эффективности, является их многопро-

---

<sup>27</sup> Материалы XXVI съезда КПСС, с. 51.

<sup>28</sup> Народное хозяйство СССР в 1980 г. М., 1981, с. 149.

фильный характер. Большинство таких предприятий выпускают продукцию широкой номенклатуры относительно небольшими партиями.

Углубление специализации предполагает, что производственная программа всех предприятий будет значительно сужена, с тем чтобы они могли сконцентрировать свои силы и средства на проблемах качества и эффективности выпуска сравнительно немногих изделий. Это предполагает в свою очередь специализацию технологии и реконструкции основных фондов, с учетом резкого сокращения сроков их морального старения в условиях научно-технической революции. Так, нормативы амортизации специальных станков в таких странах, как США, ФРГ, Япония, в последние годы нередко составляют всего 4—5 лет.

Необходимо соединить специализацию с концентрацией. Административная централизация меж- и внутрихозяйственных связей дает некоторую экономию. Однако следует иметь в виду, что по существу это централизация управления, а не концентрация производства. Крупный эффект — рост показателей в два-три раза — позволяет получить только соединение серийного или массового выпуска продукции с наукой и экспериментальным производством. Пока этого в большинстве объединений не произошло. Между тем такое соединение — главный, основной и глубинный источник повышения эффективности, который необходимо привести в действие при дальнейшем совершенствовании организационной структуры, всего хозяйственного механизма.

С созданием объединений происходят значительные изменения в области хозяйственных отношений и в системе материального стимулирования. Дело в том, что сосредоточение большей доли средств для стимулирования на высших уровнях управления, а тем более в министерствах ослабляет их побудительное воздействие, а иногда ведет и к уравниловке за счет перераспределения поощрительных фондов. Видимо, основная доля этих фондов должна быть приближена к производителям, т. е. к объединениям и предприятиям непосредственно. Иными словами, объективная тенденция в концентрации фондов материального стимулирования в отличие от капитальных вложений проявляется в движении сверху вниз. Данный вопрос важен в рамках новой организационной структуры. В этой связи ждет своего дальнейшего улуч-

шения и вся организация хозрасчета. Здесь есть несколько интересных экспериментов.

Так, например, на ВАЗе разработана прогрессивная система хозяйственного расчета, стимулирующая качество продукции. Целесообразно изучить и обобщить накопленный опыт в этой области и распространить лучшие системы по всем объединениям. Пока данный вопрос остается открытым, хотя он очень серьезный с точки зрения перехода на более зрелый уровень экономических отношений.

Наряду с экономическими новая отраслевая структура управления непосредственно затрагивает и управленческие отношения. Создание объединений должно было привести к значительному повышению качества работы всего управленческого аппарата. На практике эта цель достигнута далеко не везде. Повышение качества работы любого органа управления должно начинаться с четкого разграничения функциональных обязанностей, прав и ответственности между отдельными звеньями управления. «Суть организационных вопросов, — отмечалось еще на XXV съезде партии, — попросту говоря, состоит в том, чтобы каждый, имея для этого необходимые права и неся в их пределах всю полноту ответственности, занимался своим делом»<sup>29</sup>.

В нашей экономической литературе вопрос о правах и обязанностях довольно часто сводится к проблеме хозяйственной и юридической самостоятельности предприятий, входящих в состав объединения. На самом деле речь идет о более оптимальном сочетании производственных и экономических связей между отдельными элементами той хозяйственной подсистемы, которая входит в состав объединения, а также об углублении разделения труда в сфере управления объединением.

Четкое разграничение функций, обязанностей, ответственности и прав в управлении имеет свою основу в производстве. Дело в том, что интенсификация в использовании современных производительных сил предполагает качественное упорядочение технологических и экономических связей, повышение их надежности и устойчивости, поскольку резко возрастает взаимозависимость между отдельными звеньями кооперации труда. Все это в свою очередь обуславливает необходимость проведения более

---

<sup>29</sup> Материалы XXV съезда КПСС. М., 1976, с. 61.

четкой единой технической, экономической и социальной политики в рамках объединения. Для этого требуется централизованное использование финансовых ресурсов, в том числе амортизации и фонда развития.

Здесь не может быть и речи о каком-либо ущемлении прав или самостоятельности предприятий. Каждый коллектив должен активно участвовать в планировании и управлении. Такое участие предполагает разработку инициативных предложений снизу, предусматривающих освоение новых видов продукции и повышение ее качества, приобретение патентов, лицензий, внедрение нового оборудования и совершенствование технологий, реконструкции или расширение тех или иных участков, а также решение ряда социальных вопросов.

Данные проекты, как правило, связаны с необходимостью дополнительных капитальных вложений, эффективность которых обычно существенно колеблется. Централизованное решение о выделении собственных средств или банковских кредитов на осуществление предложений отдельных коллективов по дальнейшему совершенствованию производства позволяет отобрать среди них действительно наиболее эффективный вариант с точки зрения научных критериев. При этом усиливается конкурсный характер отбора инициативных предложений, а также контроль за их осуществлением.

Точно так же централизация крупных научно-технических исследований и разработок не только не должна ограничивать инициативу предприятий в данной отрасли, но, наоборот, служить исходной базой, организующим и стимулирующим началом органического соединения достижений современной научно-технической революции с преимуществами социализма.

Техническое управление или отдел объединения должны выступать в роли руководящего и координирующего центра научно-технического развития, в ведении которого находится разработка перспективной линии объединения в области техники и технологии производства, организация крупных поисковых исследований, координация всей научно-технической работы, а также оперативная информация участников производства. Это не исключает, что на некоторых предприятиях могут остаться специальные подразделения, в том числе конструкторские бюро и исследовательские лаборатории, занимающиеся прикладными проблемами научно-технического прогресса и раз-

рабатывающие новые виды изделий или улучшающие ранее освоенные.

С этих позиций следует признать необходимой и целесообразной централизацию договорно-правовой деятельности в рамках всего объединения, а также работу строительных, некоторых ремонтных и вспомогательных служб, что позволяет углубить специализацию, улучшить техническое оснащение, усилить их кадрами.

Анализ показывает, что результаты работы объединений весьма разные. За 70-е годы одни из них обеспечили прирост производства в два-три раза, другие — только на 30—40%, иногда ниже. Это подтверждает вывод, что создание объединения автоматически не дает еще улучшения показателей хозяйствования. Сравните, например, такие объединения, как «АвтоВАЗ» и «Москвич». Разница в показателях качества работы и эффективности производства существенная. Опыт учит, что для получения высоких конечных результатов нужна постоянная и напряженная работа всего коллектива, а также аппарата управления. Очень многое закладывается уже на стадии проектирования новой организационной структуры.

Характерно, что в тех объединениях, которые не дали большого эффекта, как правило, на предварительной стадии недостаточно тщательно была проведена техническая, экономическая и организационная подготовка.

Видимо, в ряде случаев целесообразно с этих позиций проанализировать уже действующие объединения и разработать перспективные планы их развития как форму экономического обоснования развития новой организационной формы производства. Прежде всего необходимо четко определить, что будет выпускать объединение в ближайшие 5—10 лет, т. е. очертить ту номенклатуру продукции, которая будет характеризовать профиль объединения. Речь идет о внутриотраслевой специализации объединения, которая определяет перспективу его развития. Ее составной частью является проблема унификации изделий одного и того же производственного назначения. Здесь имеются крупные резервы. Обследования показали, что в нашем машиностроении доля унифицированных изделий, как правило, составляет 20—25%, иногда 35—40% в общем количестве использованных узлов, деталей, агрегатов. В США инженер часто не имеет права включать в новый образец машины больше 20—30% оригинальных изделий. Остальное должно быть

унифицировано. Мысль инженера-конструктора работает над тем, как наилучшим образом скомбинировать их.

Вопрос унификации — это один из узловых вопросов технической политики в отрасли, предопределяющий производственный профиль многих объединений. Решив его, можно сделать следующий шаг — обосновать специализацию и концентрацию производства внутри объединения. Особого внимания требует к себе вспомогательное производство, где сейчас большое количество людей занято ручным трудом, в том числе тяжелым. Создание объединений должно приводить к очень серьезному изменению в производительности и в условиях труда на вспомогательных участках.

Следующий шаг — это реконструкция объединения как необходимая предпосылка осуществления специализации производства не на словах, а на деле. Этот вопрос сейчас выдвигается на одно из первых мест, поскольку он позволяет решить триединую задачу: поднять технический уровень производства, улучшить условия труда и высвободить рабочую силу. Важно, чтобы реконструкция затрагивала не только складские помещения. Реконструкция, как правило, предполагает и переподготовку кадров.

Выборочные обследования показывают, что средний уровень сложности работ в промышленности сейчас несколько выше, чем средний уровень квалификации работников, занятых на соответствующих участках. Это существенно снижает качество, нередко ведет к браку. Поэтому проблема лучшей профессиональной подготовки рабочей силы сейчас приобрела особое значение.

В план перспективного развития объединений целесообразно включать также раздел о совершенствовании механизма управления, в том числе планирования, стимулирования, хозяйственного расчета в самом объединении. Пока эти вопросы недостаточно разработаны и многие методы и формы хозяйствования механически перенесены из предприятия в объединения. Однако они не всегда дают высокие результаты. Поэтому эффективное развитие объединений предполагает дальнейшую специализацию хозяйственного механизма, используемого в рамках новой структуры для планирования, стимулирования и оперативного управления производством.

Переход к зрелым организационным формам — новая ступень в жизни коллектива. Создание объединений рас-

крывает широкие перспективы для получения большого социального эффекта, для всестороннего развития личности работника, улучшения условий его труда, быта и отдыха. При этом усиливаются и обратные связи. Комплексное улучшение условий жизнедеятельности коллектива дает большой экономический эффект за счет роста производительности и качества труда, активизации хозяйственной заботы и заинтересованного участия масс в управлении производством.

Наконец, еще один актуальный и сложный вопрос развития организационных отношений на современном этапе — правильное сочетание отраслевого и территориального подходов к решению общих производственных, экономических и социальных проблем.

Главная характеристика качества народнохозяйственного комплекса — его целостность как сбалансированной системы общенародной кооперации труда. Любое не только нарушение, но и ослабление такой целостности под воздействием ведомственных или местных интересов неизбежно снижает уровень общих конечных результатов. Поэтому XXVI съезд КПСС обратил на эти явления особое внимание, поставив задачу «преодолеть несогласованность действий различных ведомств»<sup>30</sup>. В ее решении важную роль должны сыграть органы управления группами однородных и взаимосвязанных отраслей на уровне как всего общественного производства, так и отдельных краев, областей, районов.

Учитывая эту необходимость, в последние годы был осуществлен ряд мероприятий по повышению роли местных Советов народных депутатов. На них возлагается сложная функция увязки многих важных отраслевых потребностей с реальными возможностями соответствующих территорий. В крупных территориально-производственных комплексах, масштабы которых выходят за рамки сложившегося административного деления, создаются специальные межотраслевые органы управления.

Можно с уверенностью утверждать, что движение в данном направлении будет продолжено, поскольку оно соответствует общей закономерности эволюции современных организационных структур и способствует более эффективному использованию имеющегося производственного потенциала, упорядочению оптимизации техно-

---

<sup>30</sup> Материалы XXVI съезда КПСС, с. 50.

логических и экономических связей, повышению их надежности.

Именно об этом свидетельствуют решения майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС о дальнейшем развитии органов управления агропромышленным комплексом в СССР. Впервые этот комплекс выделен как самостоятельный объект планирования и управления, что позволяет лучше, результативнее сочетать территориальный, отраслевой и программно-целевой подходы.

## 5. ВНЕДРЕНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ И АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ В ПЛАНОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

---

Важная отличительная черта развития теории и практики планового управления в СССР на современном этапе — довольно широкое применение экономико-математических методов и моделей, а также электронной техники для сбора, обработки, хранения и передачи информации о производственных и социально-экономических процессах. И это не случайно. Народное хозяйство как объект управления становится все более сложным и динамичным. Достаточно сказать, что общее число межхозяйственных связей в советской экономике исчисляется сотнями миллионов, а номенклатура изготавливаемых изделий более 20 млн. Причем все это постоянно развивается и меняется.

Среди новых методов, используемых для учета, анализа, прогнозирования, планирования и контроля, на первом месте стоит экономико-математическое моделирование.

Моделирование представляет собой особый метод разработки и создания условных моделей экономических зависимостей, свойств и связей, сходных по своей структуре и важнейшим свойствам с реальными явлениями и связями в народном хозяйстве. На такой модели изучаются свойства, структура, взаимосвязи, прогнозируется траектория на будущее, рассчитываются различные варианты развития народного хозяйства. В плановом управлении, как правило, приходится переходить от частного к общему, от конкретного — к абстрактному, выделяя из массы единичных процессов и явлений наиболее существенные социально-экономические связи и элементы, ко-

торые и воспроизводятся с помощью народнохозяйственных моделей. Моделирование стало наиболее эффективным методом при решении ряда плановых задач. Однако верно и то, что оно не может заменить другие методы при выполнении всех функций управления.

Важнейшей предпосылкой надежности и действительности результатов анализа, полученных с помощью моделирования, является тщательная отшлифовка его рабочего инструментария — модели. Модель — это заменитель управляемого объекта, в данном случае — народного хозяйства или отдельной отрасли, региона, предприятия. Для того чтобы избежать искажений при его исследовании на модели, органы управления постоянно следят за тем, чтобы модель и объект обладали примерно одинаковыми структурой и свойствами. Иначе говоря, модель должна достаточно полно и достоверно, с высокой степенью соответствия воспроизводить реальные явления, функции и характерные черты движения экономики.

Однако не следует смешивать модель с копией, которая отражает все внешние свойства и параметры оригинала. Модель, раскрывая существо объекта, может воспроизводить лишь его отдельные, наиболее важные элементы, связи, процессы. Очень часто трудно уловить какое-либо внешнее сходство между оригиналом и моделью. Это в первую очередь относится к моделированию народного хозяйства и его отдельных звеньев, где используются преимущественно нематериальные логические или экономико-математические модели.

Разработка логических моделей как форма мысленного выделения тех или иных законов, существенных свойств и зависимостей хозяйственной системы предшествует экономико-математическому моделированию. Это служит необходимой предпосылкой для того, чтобы воспроизвести в модели качественную и количественную стороны экономических процессов с такой степенью точности, которая позволяет делать обоснованные выводы о механизме взаимодействия экономических законов, сознательно регулировать и управлять развитием народного хозяйства.

В этой связи создание экономико-математических моделей можно рассматривать как вторую, более высокую степень познания в процессе управления производством. Ставя задачу создать ту или иную экономико-математическую модель народного хозяйства, орган управления

должен представлять себе, хотя бы в общих чертах, сущность изучаемого объекта, иметь научную гипотезу о его структуре. Только обладая определенным запасом эмпирических и теоретических знаний, можно приступить к построению модели. После нескольких корректировок первоначальной теоретической гипотезы, математических схем и формул, а также уточнения используемой информации обычно удается создать достаточно надежную и достоверную экономико-математическую модель, которую можно использовать для плановых расчетов или анализа закономерностей и свойств общественного производства.

Экономико-математические модели весьма емки по содержанию. Обычно с их помощью можно выразить более лаконично то же количество информации о системе народнохозяйственных связей, чем с помощью логических моделей. В то же время отражение экономических категорий и закономерностей в математической форме повышает степень логической обоснованности экономической теории, увеличивает практическую ценность ее выводов и рекомендаций.

В числовых моделях ряд важных параметров, характеризующих отдельные процессы и явления в динамике народного хозяйства, могут быть неизвестными для управленцев. Однако, зная другие параметры и функциональные зависимости, можно определить неизвестные показатели путем решения на ЭВМ специальных задач, в которых зафиксированы условия, отраженные в модели.

В настоящее время математики разработали большое количество моделей, которые в зависимости от формы и метода воспроизведения объекта делятся на статические (отображающие объект в какой-то определенный момент времени) и динамические (показывающие его в развитии), детерминированные и стохастические (вероятностные), линейные и нелинейные, замкнутые и открытые и т. д. В плановом управлении используется только часть из созданных математических моделей. Дело в том, что некоторые из них слишком абстрактны, сложны, не обеспечены реальной информацией и их практическое значение невелико.

Исторически одними из первых в управлении экономикой, точнее, при обработке статистических данных (например, о зависимости урожая от количества осадков и т. д.) стали применяться так называемые корреляци-

онные (регрессионные) модели. Такие модели воспроизводят не только функциональные связи между экономическими явлениями, но и неустойчивые зависимости, колеблющиеся под влиянием на них временных, случайных факторов. Например, анализируя данные о текучести кадров на каком-либо предприятии или в отрасли, оказывается невозможным установить прямую функциональную зависимость между числом лиц, уволившихся по собственному желанию, и какой-нибудь одной причиной. Таких причин несколько, хотя всегда среди них есть одна-две главные. Они-то и оказывают решающее влияние на движение показателя текучести кадров.

Известны три наиболее изученных вида уравнений регрессии, примененных в практике корреляционного анализа для выявления формы и тесноты зависимости между изменением сводного экономического показателя, например производительности труда, и каждого из факторов, вызывающих эти изменения, при условии, что в действительности все эти факторы действуют в совокупности, совместно.

Таковыми уравнениями являются:

$$\bar{y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n,$$

$$\bar{y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2^2 + \dots + a_nx_n^n,$$

$$\bar{y} = a_0 \cdot x_1^{a_1} \cdot x_2^{a_2} \cdot \dots \cdot x_n^{a_n},$$

где  $\bar{y}$  — среднее значение обобщающего показателя — функции;

$a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$  — эмпирические коэффициенты регрессии, характеризующие степень влияния того или иного фактора на функцию;

$x_1, x_2, \dots, x_n$  — факторы (признаки), которые включаются в расчет.

Все эти уравнения есть результат обобщения, усреднения специальными математическими методами большого количества наблюдений — фактических данных, которые на первый взгляд кажутся случайными или во всяком случае слабо связанными между собой. Однако в движении из общей массы проявляется определенная тенденция, которую и выражают усредненные коэффициенты регрессии —  $\bar{y}$ . Эти коэффициенты показывают направленность и степень зависимости: как в среднем изменяется конечный результат —  $\bar{y}$ , если на одну единицу возрастет или,

наоборот, уменьшится причинный фактор  $x$ . Чем больше этот коэффициент, тем сильнее зависимость. Так, довольно тесная форма зависимости характерна для отношения между объемом занятых производственных фондов и размерами полученной прибыли.

Корреляционные модели требуют обработки очень большого числа данных. С появлением ЭВМ они стали чаще встречаться во всякого рода аналитических и предплановых разработках (производственная функция, коэффициенты эластичности спроса и др.).

Гораздо большее распространение в практике планового управления экономикой получили балансовые модели, с помощью которых выявляются условия, необходимые для увязки потребностей и ресурсов в масштабе всего общественного производства и отдельных его частей, осуществляется координация смежных отраслей и производств, обеспечивается пропорциональность и соответствие в развитии взаимосвязанных элементов народного хозяйства.

Уже в плане ГОЭЛРО широко применялись балансовые расчеты. В начале 20-х годов был разработан отчетный шахматный баланс производства и распределения продукции. Шахматные балансы с тех пор систематически применялись в плановой работе. К настоящему времени разработано большое количество балансовых моделей, отражающих проявление закона планомерного, пропорционального развития и других экономических законов, используемых в практике планирования производства и распределения материальных трудовых и финансовых ресурсов общества.

Наиболее распространенной формой сводной балансовой модели, практически используемой на стадии разработки народнохозяйственного плана, планов развития экономики отдельных республик и регионов, при расчетах уровней и динамики себестоимости, цен, объемов капитального строительства и других параметров народного хозяйства, является линейная матричная модель, известная в литературе как межотраслевой баланс производства и распределения продукции. Творческое развитие такой модели в 60-х годах осуществили советские ученые А. Н. Ефимов, С. С. Шаталин, Э. Б. Ершов и др.

Важное преимущество межотраслевого баланса состоит в том, что он одновременно отражает важнейшие взаимосвязи производства и распределения обществен-

ного продукта и национального дохода в секторальном и отраслевом разрезах. Сочетание общеэкономических и отраслевых пропорций позволяет широко использовать такую модель для комплексного планирования народного хозяйства, а также для прогнозирования и укрупненного планирования развития производства, накоплений, трудовых ресурсов, товарно-денежных отношений и финансов. Существенное значение для практики имеет тот факт, что межотраслевой баланс обеспечен соответствующей нормативной базой, позволяющей не только построить систему уравнений, но и решить ее, получив числовые данные, отражающие реальные параметры развития народного хозяйства и его отдельных отраслей.

Методологической основой построения модели межотраслевого баланса является марксистско-ленинская теория расширенного воспроизводства, в частности ее основополагающие положения о закономерностях балансирования общественного продукта и национального дохода.

Система основных уравнений статической модели межотраслевых связей отражает движение продукции всех отраслей материального производства. Общий объем продукции, выпускаемой данной отраслью, обозначается символом  $X_i$ , условное название отрасли —  $i$ . По числу отраслей  $i = 1, 2 \dots n$ . Удельный расход продукции  $i$ -й отрасли на производство единицы продукции  $j$ -й отрасли выражается с помощью технологических коэффициентов затрат ( $a_{ij}$ ). В стоимостной модели баланса эти коэффициенты представляют собой не что иное, как укрупненные среднеотраслевые нормативы затрат сырья, материалов, полуфабрикатов, топлива, энергии, а также услуг транспорта, связи и материально-технического снабжения на условную, усредненную единицу продукции той или иной отрасли, например стоимость израсходованного топлива на 1000 руб. продукции химической промышленности.

Часть продукции, используемая на фонд накопления и потребления, образует конечный продукт —  $y_i$ . По своей экономической сущности конечный продукт представляет собой сумму национального дохода, фонда амортизации основных производственных фондов и экспортно-импортное сальдо.

Таким образом, модель межотраслевого баланса не ограничивается рамками сферы производства. Она отра-

жает также ее связи с потреблением и накоплением, раскрывая наиболее существенные пропорции использования национального дохода. С экономико-математической точки зрения эта модель характеризуется двумя основными системами уравнений.

Первая система показывает величину материальных потоков из каждой отрасли и их распределение в народном хозяйстве, в том числе в форме конечного продукта:

$$x_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j + y_i = 1, 2, \dots n.$$

Эта система уравнений воспроизводит совокупность частных материальных балансов распределения и потребления продукции отдельных отраслей в процессе воспроизводства.

Другая группа уравнений отражает экономические процессы формирования общественно необходимых издержек в каждой отрасли. Кроме затрат сырья, материалов, топлива и энергии сюда входят амортизация производственных фондов  $\left( \sum_{i=1}^n \theta_{ij} x_j \right)$ , расходы на заработную плату ( $V_j$ ) и чистый доход общества ( $M_j$ ):

$$x_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_j + \sum_{i=1}^n \theta_{ij} x_j + (V_j + M_j).$$

Кроме того, в модель включаются следующие ограничения: технологические коэффициенты должны быть положительными ( $a_{ij} \leq 0$ ). Экономический смысл этого ограничения состоит в том, что сырье и материалы нельзя получать из готовой продукции (разбирать новую машину на запчасти).

Построение экономико-математической модели межотраслевых связей начинается с определения потребностей общества, что отражает направляющее воздействие основного экономического закона на развитие общественного производства. Здесь приходится тщательно анализировать и обосновывать конкретные формы его проявления: исследовать основные тенденции движения фонда потребления и накопления, изменения структуры семейных бюджетов, проводить расчеты рациональных норм личного потребления, анализировать изменения коэффи-

циентов эластичности спроса в зависимости от роста доходов и другую информацию. Большое место в работе занимают также вопросы обоснования технологических коэффициентов материальных затрат и трудоемкости производства под воздействием закона роста производительности труда.

Собрав информацию о конечном продукте и технологических коэффициентах затрат, с помощью ЭВМ определяются объемы и структура материального производства, необходимые для того, чтобы обеспечить намеченные уровни потребления и накопления. Иными словами, моделируется единство цели и средств социалистического производства.

В последние годы созданы динамические модели межотраслевых связей, что позволило повысить степень подобия этой модели реальным процессам развития народного хозяйства и более полно воспроизводить механизм действия экономических законов социализма. Динамические модели охватывают более или менее продолжительный период развития системы, отражая изменения ее структуры в соответствии с временной последовательностью событий. Так, динамическая модель межотраслевого баланса воспроизводит не только процесс производства и соответственно формирование текущих издержек, но и процесс накопления части конечного продукта на прирост производственных мощностей, т. е. процесс расширенного воспроизводства.

Создание динамических моделей представляет собой важный шаг в процессе повышения научного уровня управления. Такие модели более полно и реалистично отражают экономические процессы и их закономерности, поскольку они воспроизводят народное хозяйство в развитии и изменении, учитывая его связи с прошлым, настоящим и будущим. Объектом анализа в динамических моделях выступает взаимосвязь между потребностями общества, объемом капитальных вложений (с разбивкой по годам планового периода) и уровнем производства. При этом система уравнений межотраслевых связей значительно увеличивается и усложняется. Соответственно возрастают требования к методологии и информационному обеспечению.

Известно несколько вариантов динамических моделей, отличающихся разными формами функциональной зависимости объемов выпуска продукции, производствен-

ных фондов и капитальных вложений. В одну из них добавляются уравнения, характеризующие потребность и «отдачу» капитальных вложений с учетом лага времени — продолжительности строительства новых объектов в соответствующих отраслях. В других моделях учитывается также потребность в продукции для осуществления намеченных капиталовложений, что обуславливает необходимость включения в модель уравнений, характеризующих динамику воспроизводства основных производственных фондов.

Таким образом, модель межотраслевых связей постепенно усложняется. Она превращается в комплексную модель народного хозяйства. В нее вносятся элементы оптимизации.

Создание моделей оптимального программирования также относится к числу крупнейших разработок советских математиков и экономистов. При построении таких моделей предполагается, что имеется несколько вариантов удовлетворения общественных потребностей и задача состоит в том, чтобы выбрать среди них наилучший — оптимальный. Это значит, что надо обеспечить наиболее эффективное функционирование плановой системы хозяйства в соответствии с критериями, вытекающими из объективных экономических законов социализма.

Вопросами оптимизации будущей академик Л. В. Канторович начал заниматься еще до войны, однако только в 1959 г. вышла его книга «Экономический расчет наилучшего использования ресурсов», где он предложил простой и доступный метод нахождения варианта наиболее эффективного использования ограниченных ресурсов с помощью системы специальных оценок и разработал такой же доступный способ нахождения самих оценок путем простейших арифметических операций и логических рассуждений.

На 60-е годы приходится расцвет этого важного направления, что связано с работами В. С. Немчинова, А. Г. Аганбегяна, В. В. Новожилова и многих других ученых. Часть этих работ была доведена до конкретных рекомендаций и внедрена в хозяйственную практику. В настоящее время имеется много моделей, оптимизирующих планы размещения производства, перевозки отдельных видов продукции в масштабе отрасли, района, предприятия, в том числе модели оптимизации топлив-

ного баланса. Модели эти, как правило, линейные. Они включают в себя следующий круг проблем:

- формулировку целевой функции: достижение максимальных конечных результатов хозяйственной деятельности или минимальных затрат;

- несколько вариантов возможного использования ресурсов, технологии, размещения заказов, т. е. взаимозаменяемые варианты использования различных путей и средств для достижения намеченной цели;

- наличие определенных ограничений по ассортименту выпускаемой продукции, по объему ресурсов, сырья, производственных мощностей, рабочего времени и др. Такие ограничения могут характеризовать как отдельные цели (ассортимент), так и средства развития.

Все эти условия в общем виде формализуются в модели следующим образом: объемы производства или другие полезные результаты хозяйственной деятельности обозначаются, как и в балансовых моделях, символом  $x$ . Поскольку в реальной действительности возможны различные варианты этих показателей, все они записываются в одну строку, называемую вектором:

$$x = (x_1, x_2, \dots, x_n).$$

Среди возможных вариантов нужно найти наилучшее (оптимальное) сочетание различных производств, которое обращает в максимум или минимум целевую функцию, т. е. обеспечивает либо наибольшие результаты, либо минимальные затраты (в зависимости от поставленной задачи).

В векторной форме это записывается следующим образом:

$$CX = \text{максимум (минимум)}.$$

Такая запись отражает проявление закона роста производительности труда либо в виде увеличения объемов продукции, либо в экономии рабочего времени.

При этом символ «С» может обозначать размер прибыли, или цену, или себестоимость единицы продукции, а «Х» — количество производства такой продукции в соответствующих единицах и т. д.

Кроме того, фиксируются определенные ограничения. Во-первых, суммарные расходы материальных, трудовых

и финансовых ресурсов не должны превышать их наличие. Это записывается в виде:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij}x_j \leq B_i, \quad i = 1, 2, \dots, n.$$

II во-вторых, развитие производства происходит за счет внутренних ресурсов, без внешних займов или задолженностей:

$$x_j \geq 0, \quad j = 1, 2, \dots, n.$$

Экономический смысл такой модели состоит в следующем: при ограниченных производственных ресурсах или заданных объемах выпуска продукции, что зафиксировано в векторе  $B$ , известных нормативах трудоемкости и удельных технологических затратах, образующих матрицу  $A$ , элементы которой —  $a_j$ , необходимо получить наилучший хозяйственный результат  $CX$ , который может означать максимальный объем национального дохода, прибыли, реализованной продукции и т. д. или минимизацию затрат.

В совокупности целевая функция и множество ограничений, отражающих конкретные параметры и особенности производственного процесса, образуют исходную или прямую задачу линейного программирования. С ней связана другая, смежная задача, называемая в литературе двойственной и обладающая рядом свойств, привлекающих к себе внимание многих экономистов.

Одно из них состоит в том, что каждый из взаимозамняемых производственных факторов, участвующих в решении прямой задачи, получает в двойственной задаче строго определенную оценку, характеризующую его количественное влияние на изменение полезного конечного результата (целевой функции прямой задачи). Такая оценка показывает, насколько количественно возрастет (уменьшится) целевая функция, если объем ограниченного ресурса в данной хозяйственной обстановке увеличится на одну единицу.

Дело в том, что из-за ограниченности того или иного вида оборудования, сырья, материалов в производстве приходится использовать заменители, обладающие относительно худшими свойствами. Например, из-за нехватки руды с богатым содержанием металла в домы приходится загружать относительно бедную руду, что снижает

производительность домны, повышает себестоимость чугуна. Точно так же на электростанциях из-за ограниченности ресурсов газа используют менее эффективный уголь.

Высокая оценка данного продукта в двойственной задаче, например газа по сравнению с углем, экономически означает, что он обладает более высоким качеством, чем его заменитель в тех условиях потребления, которые зафиксированы ограничениями исходной задачи. Таким образом, оценки двойственной задачи — это показатели, характеризующие соотношение неодинаковых потребительских свойств взаимозаменяемых ресурсов, используемых для удовлетворения одних и тех же потребностей. Такие оценки, как правило, обобщающие, сводные для данной, конкретной задачи.

Проблема перехода к оптимальному планированию всего народного хозяйства на основе экономико-математических моделей пока полностью не решена. Существует даже точка зрения, что нельзя найти единый критерий оптимальности для всей экономики и что возможна лишь частичная оптимизация в локальных масштабах, а народнохозяйственные модели должны остаться балансовыми. Однако есть и другая позиция, на которой стоят многие экономисты и математики социалистических стран, согласно которой принципиально необходимо и теоретически возможно построение оптимальной модели на народнохозяйственном уровне.

Такая модель должна отражать количественные взаимосвязи всего комплекса экономических законов социализма, включая действие закона экономии времени. С теоретической точки зрения такая модель возможна и необходима, поскольку социалистические производственные отношения соответствуют характеру развития современных производительных сил и им имманентно присуща объективная тенденция к оптимизации экономических связей и структуры народного хозяйства. Однако практическая реализация данной закономерности в экономико-математических моделях наталкивается на ряд трудностей. Прежде всего следует подчеркнуть, что в таких моделях речь идет не только о наилучшем использовании производственных ресурсов, но и об оптимизации структуры самих потребностей общества, т. е. оптимальными должны быть и цели социального развития, и средства достижения этих целей.

Представляется целесообразным ввести разработку такой модели по частям. Сначала анализируются, сравниваются и оптимизируются в соответствии с определенным критерием перспективные потребности людей, которые обобщаются в виде так называемого конечного продукта, используемого в моделях межотраслевых связей. Затем обосновываются наилучшие варианты использования и воспроизводства производственных ресурсов, руководствуясь критерием минимизации затрат рабочего времени. При этом удельные коэффициенты материальных и трудовых затрат должны меняться в зависимости от выбора того или иного варианта развития экономики.

На заключительном этапе осуществляется дополнительная корректировка намеченных целей, и методом постепенных приближений формируется единая сводная оптимальная модель, или оптимальный комплекс взаимосвязанных моделей.

Одним из факторов, призванных обеспечить эффективное применение в практике работы органов управления экономико-математических моделей, в том числе моделей оптимизации, является освоение новой техники — быстродействующих ЭВМ и создание автоматизированных систем управления.

Важно также отметить, что в последние годы на качественно новый уровень поднялись в своем развитии математическая логика и программирование. Если раньше они представляли собой специфическую форму формальных методов познания и решений, то в последние десятилетия благодаря развитию динамических моделей оптимального программирования и других методов анализа, моделирования и разрешения противоречивых ситуаций в экономике математическая логика сомкнулась с диалектикой, т. е. стала применяться для исследования народного хозяйства в движении, развитии с его противоречивостью и качественными переходами одного явления в другое. Математические методы и модели стали широко использоваться как в экономической науке, так и в практике планирования.

Таким образом, создание современной системы ЭВМ послужило материально-технической, а развитие математической науки и ее соединение с экономической теорией — методологической основой для перехода к автоматизированным системам управления (АСУ) различными звеньями общественного производства. Наибольший эф-

фект от внедрения современной техники в управление достигается в тех случаях, когда полученная и обработанная с помощью ЭВМ информация применяется для повышения качества, т. е. научной обоснованности анализа, прогнозов, принимаемых планов и решений, а также для контроля за ходом их выполнения.

В начале 80-х годов многие предприятия, почти все министерства, отдельные города (Воронеж, Днепропетровск), области (например, Томская), республики (Эстонская ССР) применяли автоматизированные системы для повышения эффективности управленческой деятельности. Постепенно формируется автоматизированная система плановых расчетов (АСПР).

На последующих этапах для управления народным хозяйством страны предполагается сформировать единую общегосударственную автоматизированную систему (ОГАС), связанную с соответствующими системами управления отраслями, объединениями, предприятиями, территориальными АСУ, а также с функциональными межотраслевыми ведомствами — Госпланом СССР, ЦСУ СССР, Государственным комитетом по науке и технике, Государственным комитетом цен, Госстандартом и др.

## 6. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

---

Известная формула «кадры решают все» в первую очередь относится к управленческой деятельности, творческой по своему характеру и требующей от человека проявления всего комплекса лучших его качеств: целеустремленности и знаний, принципиальности и гибкости, воли и такта, требовательности и чуткости, решительности и скромности, трудоспособности и терпения, а также многого другого. При этом одно из исходных и обязательных требований к хозяйственному руководителю — политическое: он должен быть активным идейным борцом, беспредельно преданным делу партии и народа.

Наконец, поскольку управление — это в какой-то степени и искусство, чтобы стать настоящим руководителем, умелым организатором и воспитателем больших трудовых коллективов, нужно обладать и определенным талантом. «Всякая работа управления, — отмечал В. И. Ленин, — требует особых свойств. Можно быть самым сильнейшим

революционером и агитатором и совершенно непригодным администратором»<sup>31</sup>. Поэтому формирование руководящих кадров народного хозяйства — чрезвычайно сложный и противоречивый процесс, требующий к себе постоянного партийного внимания, активной организационной и идейно-воспитательной работы. Правильный подбор, расстановка и использование руководящих кадров в народном хозяйстве неотделимы от повседневного контроля за тем, как они реализуют общенародные, государственные интересы, насколько качественно обеспечивают руководство порученными им участками общественного производства.

За годы социалистического строительства число руководящих работников в народном хозяйстве значительно возросло. «К кадрам управления относятся работники, занятые в системе управления и выполняющие определенные управленческие функции. По мере разделения управленческого труда и его специализации происходит выделение различных категорий работников управления. В зависимости от функциональной роли в процессе управления, в частности в принятии и реализации решений, выделяют руководителей, специалистов, вспомогательный персонал. Руководители принимают решения по всем важнейшим вопросам... Специалисты выполняют функции подготовки и разработки решений, они должны быть высококвалифицированными в своей области. Технический, или вспомогательный, персонал осуществляет информационное обслуживание аппарата управления»<sup>32</sup>.

Деятельность управленческих кадров в социалистическом производстве всегда носит партийный характер, ибо от качества такой деятельности во многом зависит степень практической реализации коренных преимуществ нового строя. Исходными являются интересы всего народа, воплощенные в экономической политике партии и ее инструменте — народнохозяйственном плане. Хозяйственные руководители вносят свои индивидуальные особенности в решение того или иного вопроса. Как укрепление централизованных начал в управлении социалистической экономикой не ведет к обезличке или какому-либо ограничению инициативы трудовых коллективов, так и строгое соблюдение государственной и плановой дисципли-

---

<sup>31</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 40, с. 215.

<sup>32</sup> Труд руководителя. М., 1976, с. 29.

лины не стирает личных особенностей стиля руководителя.

Его методы и формы взаимодействия с коллективом носят отпечаток индивидуальности, творческого подхода, инициативы, а если требуется, то и риска. Роль субъективного фактора в современных условиях имеет устойчивую тенденцию к росту. Вместе с тем остается и реальная опасность всякого рода волюнтаристских извращений, бюрократизма (принесение существа дела в жертву форме, забвение интересов государства, общества, людей ради интересов ведомственных, местных, а нередко и своих корыстных целей). Одним из проявлений инерции, даже косности мышления и стиля работы определенной части хозяйственных кадров выступает их отношение к перестройке системы управления экономикой.

XXVI съезд КПСС указывал на то, что самая главная причина недоработки в планировании и управлении, недостаточной требовательности и дисциплины, проявлений бесхозяйственности «состоит в том, что еще не полностью преодолены сила инерции, традиции и привычки, сложившиеся в тот период, когда на первый план выступала не столько качественная, сколько количественная сторона дела»<sup>33</sup>. На ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС вновь отмечалось, что «все еще действуют сила инерции, привычка к старому... Необходимо подумать о том, какая помощь должна быть оказана таким товарищам»<sup>34</sup>.

Чтобы преодолеть силу инерции, устаревшие традиции и привычки в управленческой деятельности, партия усилила работу по дальнейшему улучшению качественного состава и расстановки руководящих кадров, делая особый упор на проверку кадров в деле, при выполнении директив партии, заданий народнохозяйственного плана, других принятых решений. Качественные изменения в стиле и методах работы хозяйственных руководителей в настоящее время настолько обширны и глубоки, что по существу речь идет о формировании их нового поколения, отвечающего требованиям современной социально-экономической обстановки и сложным задачам соединения достижений научно-технической революции с преимуществами социализма.

---

<sup>33</sup> Материалы XXVI съезда КПСС, с. 37.

<sup>34</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 22 ноября 1982 г., с. 8.

Перестройка стиля работы руководителя как раз состоит в том, чтобы полнее раскрыть факторы и источники роста эффективности и овладеть многими новыми методами управления ими, чтобы ускорить этот процесс. Причем, когда говорится о формировании нового типа руководителя, речь идет не только и не столько о личности, сколько о перестройке его отношений с трудовым коллективом, всей системы взаимосвязей социально-экономического характера. В такой перестройке следует различать два аспекта. С одной стороны, руководитель должен обеспечить главное — ускорение роста эффективности самого производства. Это конечный критерий перестройки и оценки качества работы руководителя. С другой стороны, он должен поднять качество и эффективность своего собственного труда. В этой связи меняется направленность и содержание его работы.

Сейчас нередко можно слышать, что повышаются требования к руководителю. Думается, что требования к руководителю уже давно настолько высоки, что их некуда повышать. Дело в другом: в новой обстановке требования меняются. Вот это важно.

Если говорить о содержании перемен, то здесь можно отметить следующие существенные моменты. Во-первых, все больше внимания (а следовательно, и рабочего времени) руководитель стал уделять перспективным вопросам развития не только производства, но и коллектива, что связано как с возросшим влиянием научно-технического прогресса, так и с необходимостью решения все более крупных социально-экономических проблем. «Одной из первейших забот настоящего руководителя, — пишет В. Г. Афанасьев, — становится забота о *дне завтрашнем*, о близких и далеких перспективах коллектива, который он возглавляет. Отсюда сегодня, как никогда, руководитель призван чувствовать динамику производства, всей общественной жизни, проявлять максимум инициативы, новаторства, творчества»<sup>35</sup>.

Самое главное для руководителя — вовремя увидеть зарождение противоречий в развитии и определить сроки и формы качественных структурных сдвигов. Иногда считают, что разработка стратегических вопросов — функция высших органов руководства хозяйством. Это не-

---

<sup>35</sup> Афанасьев В. Г. Общество, системность, познание и управление. М., 1981, с. 414.

точно. Каждый руководитель должен иметь свою концепцию развития управляемого объекта на длительную перспективу, т. е. иметь свою стратегию (в рамках общей стратегии партии). Иначе он становится не руководителем, а только исполнителем.

На многих предприятиях к таким стратегическим вопросам относятся сейчас реконструкция и техническое перевооружение, на других — решение комплекса социальных вопросов, на третьих — упорядочение хозяйственного расчета или системы контроля за качеством. Но всюду нужно выделить главную задачу, а иногда несколько таких задач, решение которых поможет решить весь комплекс проблем развития предприятия в целом.

На передовых предприятиях в настоящее время стали разрабатываться перспективные планы социального развития. При этом, как, например, в Московском станкостроительном объединении «Красный пролетарий», в их подготовке участвуют ученые-социологи, которые предварительно проводят специальные обследования в коллективе, выявляя «горячие точки», где сталкиваются разные интересы, показывают трудности и позитивные тенденции развития. Иными словами, стратегия руководства коллективом переводится на научную основу.

От руководителя требуются также решительность и острое чувство нового, готовность взять на себя ответственность за поддержку первых ростков будущего, когда еще далеко нет полной информации об успешном исходе дела. Здесь недостаточно одобрить полезное начинание и похвалить инициаторов. Надо практически помочь перестроить, а иногда и сломать привычный ход дела. При этом нужны упорство и страстность коммуниста, способность преодолеть порой довольно сильное сопротивление сторонников сложившихся форм и методов работы, неоднократно апробированных на практике, но тем не менее устаревших с позиций дальнейшей перспективы. Поэтому важно, чтобы руководитель имел четкое представление об основных направлениях и этапах развития производства и коллектива по крайней мере на 5—10 лет вперед.

Во-вторых, от современного руководителя все в большей степени требуется деловой подход к решению всех социально-экономических вопросов, предприимчивость, расчетливость. Такой подход должен опираться на трезвый анализ реальных возможностей и трудностей, в том

числе на анализ и расчеты различных аспектов эффективности использования производственных ресурсов, особенно капитальных вложений, точной оценки полезной отдачи новой техники и технологии, в том числе их влияния на развитие личности работника. Руководитель организует и направляет всю аналитическую работу на предприятии. Главная особенность аналитической деятельности руководителя — выработка новых идей, освещение новых аспектов производства и разработка стратегии и тактики руководства.

Дело в том, что анализ руководителя всегда в большей или меньшей степени носит глобальный и комплексный характер. При таком подходе отрасль, объединение, предприятие рассматриваются как система, состоящая из относительно (технологически, экономически и структурно) обособленных звеньев, функционирующих на основе разделения труда. В то же время все они взаимосвязаны и образуют определенное единство, целостность для достижения общей конечной цели. Причем свойства, которыми обладает система, например предприятие, отличаются от свойств образующих его элементов (цехов, участков, бригад и т. д.) и не являются итогом их простого суммирования. Из этого следует, что при анализе работы всего трудового коллектива необходимо особенно внимательно следить за взаимодействием и влиянием интересов каждого звена и предвидеть заранее, как скажется то или иное решение на деятельности подразделений и на всем предприятии в целом.

Третья отличительная черта современного руководителя — поворот к социальным вопросам — к людям, к коллективу.

Социальные вопросы по своему динамизму выходят на первое место, обгоняя даже вопросы научно-технического прогресса. Это значит, что внимание, а следовательно, и доля времени, уделяемые социальным проблемам со стороны хозяйственных руководителей, неуклонно растут, и такая тенденция сохранится на обозримую перспективу. Дело прежде всего в том, что конечные результаты производственной деятельности все в большей степени зависят от того, как люди относятся к труду, к делу, в том числе и к использованию достижений науки и техники.

Опыт передовых предприятий показывает, что успех приходит тогда, когда работа ладится, труд приносит лю-

дям устойчивое удовлетворение. Социологи установили, что в настоящее время требования со стороны рабочих, особенно среди квалифицированной их части, к характеру и условиям организации труда выше, чем к заработной плате. Отсюда изменения в содержании труда — приращение ему элементов творчества и улучшения обстановки, в которой люди работают, оказывают большое стимулирующее воздействие, нежели заработная плата<sup>36</sup>. Это только внешне кажется парадоксальным, что для многих работников наиболее сложные и даже напряженные цели усиливают привлекательность труда. На самом деле никакого парадокса нет. Ведь такие цели требуют творческого поиска, поднимают роль и значение личности работника, и при правильной организации соревнования и поощрения их достижения приносят большее удовлетворение, поднимая социальный престиж работника.

От современного руководителя требуется умение раскрыть перед членами коллектива народнохозяйственный смысл каждого планового показателя, заинтересованность их в выполнении государственных заданий, показать на деле, что общенародные и коллективные интересы совпадают с интересами каждого работника. В то же время, зная нужды и возможности коллектива, руководитель полнее использует силу экономических и моральных стимулов, для того чтобы активизировать роль трудящихся в управлении производством, поднять их ответственность и заботу о наилучшем использовании производственных ресурсов, воспитывать хозяйственный подход к делу. Таким образом, социальный фактор становится все более значимым источником экономического роста.

Происходящие перемены в хозяйственной жизни обусловили необходимость массовой переподготовки кадров управления. В этой связи в СССР была создана довольно стройная система институтов, факультетов и курсов повышения квалификации руководящих работников и специалистов из различных отраслей экономики. Вершиной этой системы выступает Академия народного хозяйства СССР, где проходят подготовку руководящие кадры управления из числа ответственных работников министерств, ведомств, партийных и советских органов,

---

<sup>36</sup> См. *Григас Р.* Социальная организация предприятия и ее функции. Вильнюс, 1980, с. 188.

руководителей объединений, крупных предприятий и организаций, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и обладающих потенциальными возможностями для дальнейшего роста.

Ежегодно в этой системе повышают квалификацию свыше 1 млн. управленческих работников, и опыт показал, что в целом она себя оправдала. «Вместе с тем, — отмечалось в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 13 октября 1977 г., — деятельность многих учебных заведений и курсов еще не отвечает современным задачам по повышению идейно-теоретического уровня и профессиональной квалификации кадров»<sup>37</sup>.

В одиннадцатой пятилетке система подготовки и переподготовки хозяйственных руководителей и специалистов поднимается на качественно более высокую ступень. Взят курс на то, чтобы существенно повысить уровень профессионального мастерства руководителей в соответствии с требованиями НТР, расширить их кругозор в области передового опыта решения крупных экономических, социальных, технических и политических проблем, приучить руководителей к самостоятельной учебе, обеспечить освоение ими новых методов управления, в том числе методов факторного и сравнительного анализа, прогнозирования, расчетов эффективности и др. Большое внимание уделяется укреплению связи учебного процесса с хозяйственной практикой. Шире внедряются активные формы обучения, проводятся деловые игры, разбор конкретных ситуаций, анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений.

Все это, несомненно, положительно сказывается на повышении квалификации хозяйственных руководителей, а через них — на качестве функционирования всей системы планового управления экономикой.

## 7. РАЗВИТИЕ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ ДЕМОКРАТИИ НЕПОСРЕДСТВЕННО В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА

---

Решающее значение для совершенствования системы планового управления экономикой имеет рост социальной активности масс, все более широкое их вовлечение в анализ итогов производственной деятельности, в раз-

---

<sup>37</sup> КПСС в резолюциях..., т. 12. М., 1978, с. 564—565.

работку планов, в решение организационных и кадровых вопросов, в распределение фондов стимулирования, в борьбу с расточительством и бесхозяйственностью.

Партия всегда придавала принципиальное, программное значение тому, чтобы сделать каждого нашего работника по-настоящему расчетливым и заботливым хозяином на производстве, творческим соучастником всех дел, всех преобразований в обществе и в народном хозяйстве<sup>38</sup>. Именно активная социальная позиция рабочего класса и крестьянства в строительстве нового строя предопределила его успех — создание в относительно сжатый исторический срок собственной основы социализма.

На современном этапе проблема дальнейшего развития социалистической демократии не только в системе политических отношений, но и на производстве — в главной сфере жизнедеятельности людей — приобрела особую актуальность, поскольку без заинтересованного и действенного участия трудящихся в управлении перевести его на качественно более высокую ступень, обеспечить необходимый порядок на производстве и крутой подъем эффективности просто невозможно.

Отражением этого является все большее внимание партийных съездов к вопросу социальной активности масс. В материалах XXVI съезда партии содержится развернутая аргументация объективной необходимости более широкого использования этого фактора для реализации намеченных заданий народнохозяйственного плана и указаны конкретные направления действия в данной области. Рекомендовано, в частности, **«развивать инициативу, творческую активность трудящихся в управлении хозяйством. Повысить роль трудовых коллективов в управлении и планировании производства, решении вопросов подготовки кадров, улучшения условий труда и быта работников, укреплении дисциплины и в воспитании коммунистического отношения к труду. Поднять значение постоянно действующих производственных совещаний и общих собраний трудовых коллективов. Проводить мероприятия по дальнейшему распространению и повышению эффективности бригадной формы организации и оплаты труда»**<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> См. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 369—370; т. 37, с. 450—451.

<sup>39</sup> Материалы XXVI съезда КПСС, с. 202.

Решить современные задачи хозяйственного строительства, отмечал Ю. В. Андронов, «можно лишь при участии каждого рабочего, каждого труженика наших предприятий, наших колхозов и совхозов»<sup>40</sup>. Вопросы дальнейшего развития социалистической демократии в производстве сместились сейчас на острие взаимодействия экономики и политики. В этой связи следует подчеркнуть, что активное участие трудящихся в плановом управлении экономикой имеет объективную основу — социалистическую собственность и выступает в управленческих отношениях как проявление одной из ее основных функций.

Социалистическая форма присвоения материальных благ означает не только централизацию основной доли национального дохода, но также и то, что большая часть убытков разного рода покрывается за счет общества. Но общество — это трудящиеся: все вместе и каждый в отдельности. Вот почему бесхозяйственность — прямой вычет из фонда потребления народа. Поэтому она не может быть терпима, где бы ни появлялась.

Однако ответственное отношение к тому, насколько рационально и эффективно ведется хозяйство, не стало еще общим правилом. Достаточно приглядеться внимательнее к отдельным явлениям на производстве, и нередко можно увидеть неиспользуемые месяцами оборудование, созданные «на всякий случай» запасы дефицитных материалов и деталей или готовую продукцию, которая неделями «ждет» вагонов под открытым небом и портится. Гибнет труд.

Или такая картина: в поле стоят стога с провалами посередине, в них стекает вода, сено гниет.

Ржавеют оставленные за околицей сеялки, трактора... Замечают ли это люди — собственники всего этого добра? Вроде бы и замечают. Иногда поговорят между собой, посетуют на порядки, которые, мол, теперь не те... забывая, что сами они тут хозяева и что не ворчать надо, а действовать, бить тревогу, поднимать всех. Ведь когда возникает пожар, никто не остается равнодушным, всяк спешит на помощь. А здесь, на производстве, когда из-за нераспорядительности, разгильдяйства или личной корысти кого-то пропадает или растаскивается народное

---

<sup>40</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 22 ноября 1982 г., с. 11.

добро, тем более нужна активная гражданская позиция каждого труженика. Там, где коллектив занимает такую позицию, там, где работник не только чувствует себя, но и действует как ответственный представитель государства, а значит, как заботливый и инициативный хозяин, обеспечены эффективное использование ресурсов и высокие конечные результаты.

Это и есть конкретные формы социалистического присвоения средств производства. Многогранность и сложность таких форм не меняет и не может изменить устойчивую зависимость размера реальных доходов и уровня благосостояния населения от качества управления совместным трудом многих миллионов работников, вооруженных современными средствами производства, стоимость которых на начало 1982 г. достигла 1 200 млрд. руб. Непосредственно для личного потребления эти фонды использовать невозможно: на станке никуда не уедешь, а чугуна и сталь к столу не подашь.

Экономическое присвоение потребительских свойств всех многочисленных машин, различных видов оборудования, сырья и материалов практически происходит в процессе их технологического применения для производства предметов потребления, конечные результаты которого зависят от многих факторов, в том числе от позиции, которую занимает социалистический собственник — трудящийся в разработке и принятии планов, в организации и стимулировании их выполнения. Одно дело, когда работник внимательно следит за производственными и социальными процессами на предприятии, активно выступает и борется со всеми отклонениями от социалистических норм экономических и моральных отношений, и другое — когда он равнодушно проходит мимо фактов расточительства, потерь, а то и прямых хищений государственной и кооперативной собственности.

Мало быть хозяином средств производства по закону. Надо уметь еще реально, практически воспользоваться присвоенным, т. е. получить высокую социальную отдачу от каждого завода, электростанции, транспортного предприятия, земли. Уровень жизни рабочих, крестьян, интеллигенции при социализме зависит как от результатов их коллективного труда, так и от умения эффективно распоряжаться средствами производства. Чем хуже используются сырье, материалы, энергия, тем больше их затрачивается на единицу полезного результата, тем вы-

ше фонд возмещения и меньше доля национального дохода. Чем ниже фондоотдача, тем больше накоплений нужно для поддержания процесса воспроизводства, тем ниже доля и абсолютный размер фонда потребления. И наоборот, экономия средств производства — это добавка к фонду потребления.

В одиннадцатой пятилетке намечено сэкономить 200 млн. т топлива (в пересчете на условное), 14—15 млн. т стального проката, 7 млн. т цемента и других видов сырьевых материалов. Это позволяет не только увеличить национальный доход, но и (через снижение потребностей в капитальных вложениях) изменять его структуру: удельный вес фонда потребления должен возрасти в 1985 г. до 78% против 75,3% в 1980 г., что даст дополнительно 10—12 млрд. руб. для повышения реальных доходов населения.

Таким образом, советский народ может и должен получить весьма крупный выигрыш в результате соблюдения строгого режима экономии. Однако этот выигрыш не гарантирован. Его можно и не получить, как это было в прошлом, если не удастся поднять качество управления и организации. Собственник средств производства не только присваивает доход, но и сам расплачивается в той или иной форме за все просчеты и упущения в хозяйстве.

Уровень удовлетворения потребностей социалистического работника зависит от результативности его воздействия как на природу, так и на конкретные формы социальных отношений, т. е. от того, насколько энергично и заботливо он действует как хозяин средств производства, как представитель государства на уровне бригады, предприятия, объединения, отрасли, района и всего народного хозяйства в целом. Такая связь между доходами трудящихся и степенью развития реальной демократии в управлении производством существует постоянно и объективно, как проявление экономических отношений социалистической собственности независимо от нашего сознания и желания.

Реализация собственности проявляется также в специфике соединения рабочей силы со средствами производства, в том числе в отношении к труду, в уровне сознательной дисциплины. Активно участвуя в экономическом анализе и формировании планов совместных действий, люди наглядно убеждаются в том, что выдвигает

мые задачи соответствуют их интересам, и поэтому проявляют немало выдумки и инициативы, чтобы выполнить эти задачи быстрее, лучше и с меньшими затратами.

Еще в первые годы Советской власти В. И. Ленин рассматривал социальную активность масс как одну из главных предпосылок повышения производительной силы труда и реализации исторической программы глубоких преобразований общественной жизни в стране. «Необходимо, — подчеркивал он, — еще и еще расширять участие самих трудящихся в управлении хозяйством и строительстве нового производства. Если мы этой задачи не решим... тогда мы дело коммунистического строительства не доведем до конца»<sup>41</sup>.

Отношения социалистической собственности создают объективные предпосылки к заинтересованному и активному участию масс в управлении. А то, что вся власть в нашей стране принадлежит народу, политически позволяет в полной мере реализовать эти предпосылки. Конституция СССР (статья 8) гарантирует, что трудовые коллективы участвуют в обсуждении и решении государственных и общественных дел, в планировании производства и социальном развитии, в подготовке и расстановке кадров, в обсуждении вопросов управления предприятиями и учреждениями, улучшения условий труда и быта, использования средств, предназначенных для развития производства, а также на социально-культурные мероприятия и материальное поощрение.

С этих позиций следует рассматривать и вопрос о взаимодействии трудящихся со специализированными органами управления, осуществляющими планирование, учет, финансирование, а также оперативное управление конкретными звеньями общенародной кооперации труда.

Исходя из характера отношений социалистической собственности, трудящиеся имеют приоритет перед специализированными органами управления. На практике этот принцип реализуется в ряде конкретных действий производственных коллективов:

- контроле над деятельностью администрации;
- участии в подготовке планов;
- принятии решения по ряду крупных вопросов производственного и социально-бытового характера, в том

---

<sup>41</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 37, с. 450—451.

числе при распределении фондов материального стимулирования.

Сегодня в управлении советской экономикой участвуют десятки миллионов людей — представителей всех социальных слоев общества, всех профессий, всех наций и народностей нашей Родины. К примеру, в работе выборных органов Советской власти участвуют более 2 млн. 200 тыс. народных депутатов. Две трети из них непосредственно трудятся на предприятиях и стройках, в колхозах и на транспорте. Им помогают свыше 30 млн. активистов. Постановление ЦК КПСС, Президиума Верховного Совета и Совета Министров СССР «О дальнейшем повышении роли Советов народных депутатов в хозяйственном строительстве», принятое в 1981 г., заметно расширило возможности народных депутатов активно воздействовать на экономическое и социальное развитие республик, областей, районов, городов и сел.

В органы народного контроля вовлечены 10 млн. человек, а в ряды Всесоюзного общества изобретателей и рационализаторов и научно-технических обществ — 16 млн. рабочих, инженеров, ученых. Все они участвуют в решении важных и сложных проблем хозяйственного и культурного строительства, осуществляют контроль за работой исполнительных советских и хозяйственных органов.

Широкое развитие в нашей индустрии получила такая форма массового участия рабочих и служащих в управлении производством, как постоянно действующие производственные совещания (ПДПС). В составе ПДПС 5,5 млн. человек. Двое из каждого трех участников этих совещаний — рабочие. За год они коллективно рассматривают примерно 1,5 млн. предложений, направленных на повышение эффективности производства и улучшение качества работы.

Существенный вклад в решение производственных и хозяйственных проблем вносят общественные творческие организации трудящихся — бюро и группы экономического анализа и технической информации, советы новаторов и научной организации труда, общественные конструкторские и патентные бюро, общественные отделы кадров и др. Число их участников превышает 3 млн. человек. Они многое делают для совершенствования техники и технологии производства, его организации, улучшения условий труда.

Рост политической сознательности трудящихся, их культурно-технического и профессионального уровня, совершенствование управления и хозяйствования создают предпосылки для расширения прав трудовых коллективов и усиления их ответственности перед обществом. Все эти вопросы нашли свое конкретное отражение в Законе СССР о трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учреждениями, организациями<sup>42</sup>.

Даже простой перечень основных форм проявления социальной активности масс достаточно ярко отражает те широкие возможности, которые созданы в СССР для участия трудящихся в управлении экономикой. Через все эти организационные формы рабочие, инженерно-технические работники и служащие реализуют свое положение хозяев страны как в рамках предприятия, так и в масштабах всей экономики. И от того, насколько эти формы активны и действенны, теперь во многом зависят успехи производственных коллективов, динамизм и эффективность развития народного хозяйства.

Партия предупреждает против упрощенческого подхода к решению этих проблем. Вопросы управления социально-экономическими процессами весьма сложные. Чтобы улучшить положение дел, очень часто приходится не только обнажать, но и преодолевать острые противоречия. Поэтому участие в управлении — не просто критика недостатков, а напряженный труд, нередко переходящий в борьбу с конкретными нарушителями порядка, дисциплины, нормального ритма работы. Это борьба против бюрократизма и волокиты, равнодушия к человеку и безразличия к государственной собственности, не говоря уже об открытых злоупотреблениях служебным положением, хищениях, взяточничестве. Такая борьба нередко сопровождается конфликтами в отношениях между людьми. Она, как правило, встречает сопротивление или наталкивается на инерцию, преодоление которой требует больших усилий, внимания, затрат времени.

Поэтому, для того чтобы добиться подлинно хозяйской заботы об общем деле со стороны каждого работника, необходимо еще создать соответствующие правовые основы и многочисленные организационные формы, открыв тем самым широкие возможности для проявления

---

<sup>42</sup> См. Правда, 1983, 19 июня.

его социальной активности. Как показывает опыт, такие возможности претворяются в жизнь лишь при определенных предпосылках, когда действует конкретный механизм хозяйской заинтересованности трудящихся в высоких конечных результатах, побуждающий их к проявлению инициативы и активному участию в управлении производством. Такие условия созданы пока не на каждом предприятии.

«Говоря о превращении «моего» в «наше», — отмечал Ю. В. Андропов, — нельзя забывать, что это длительный многоплановый процесс, который не следует упрощать. Даже тогда, когда окончательно устанавливаются социалистические производственные отношения, кое у кого еще сохраняются, а то и воспроизводятся индивидуалистические привычки, стремление поживиться на счет других, за счет общества»<sup>43</sup>.

Важнейшей предпосылкой более широкого привлечения масс к управлению социалистическим производством является повышение материальной и моральной ответственности за конечные результаты их хозяйственной деятельности. Решения XXVI съезда КПСС предусматривают дальнейшее повышение ответственности предприятий и объединений за порученное дело, за обеспечение безусловного выполнения планов, решений директивных органов и за неукоснительное соблюдение государственной плановой и финансовой дисциплины. Такая постановка вопроса способствует росту активности коллективов, ибо именно ответственность порождает заинтересованность и инициативу.

Говоря о глубинной, сущностной стороне категории экономической ответственности, следует раскрыть ее связь с объективной зависимостью между людьми, коллективами, возникающей как в производственном процессе, так и при присвоении материальных благ. Обязанности конкретных работников в отдельных случаях могут быть не установлены вообще или установлены неправильно, нечетко, но объективная ответственность — взаимная зависимость участников коллективного производства от степени эффективности использования социалистической собственности, от четкого соблюдения усло-

---

<sup>43</sup> Андропов Ю. В. Учение Карла Маркса и некоторые вопросы социалистического строительства в СССР. — Коммунист, 1983, № 3, с. 12.

вий поставок и других факторов поддержания пропорциональности общенародной кооперации труда — существует всегда.

Теперь, когда целые предприятия специализируются не только на производстве готовых изделий, а на изготовлении отдельных узлов, агрегатов, деталей, а также на выполнении конкретных технологических операций (литье, поковки, капитальный ремонт и т. д.), каждый коллектив становится частью целого. Общественная полезность его работы во многом зависит от качества комплектующих деталей, получаемых со стороны, и уровня плановой дисциплины нескольких сот поставщиков. Это значит, что трудовые коллективы оказываются туго «завязанными» в экономические узлы единой системой производства, объективно подчиняясь общей направленности движения и единому ритму работы.

Так, Московское станкостроительное объединение «Красный пролетарий» заключает со смежниками, поставщиками сырья и энергии, а также с потребителями около 9 тыс. договоров в год. В таких условиях объективно возрастает ответственность каждого производственного звена, каждого труженика за качество, ритмичность и другие параметры работы, зафиксированные в плановых заданиях и хозяйственных договорах.

Центральный Комитет КПСС и Совет Министров СССР в соответствии с задачами, определенными XXVI съездом партии, ноябрьским (1982 г.) Пленумом ЦК КПСС о повышении эффективности экономики, приняли Постановление по вопросу соблюдения договорных обязательств по поставкам продукции и повышения в этом деле ответственности министерств, ведомств и предприятий<sup>44</sup>.

Усиление плановой и договорной дисциплины — этих важнейших форм общественных связей между людьми<sup>45</sup> — имеет в настоящее время особое значение. В формировании и поддержании таких связей между людьми решающую роль играют трудовые коллективы. «Главный путь формирования отношения дисциплины, — пишет В. Г. Афанасьев, — *требовательность* коллектива к каждому его члену, требовательность логичная и последовательная, четкая и определенная, корректная, основан-

---

<sup>44</sup> См. Правда, 1983, 16 апреля.

<sup>45</sup> См. Материалы XXVI съезда КПСС, с. 50.

ная на уважении и внимании к человеку. Требовательность, неразрывно связанная со взаимной ответственностью»<sup>46</sup>. Видимо, для того чтобы работник не стоял в стороне от таких проблем, необходимо «обнажить» объективную связь между условиями его жизни и качеством хозяйствования на том участке, где он трудится, сделать такую связь более осязаемой и понятной для каждого участника социалистического производства.

Одним из подходов к решению данной задачи на современном этапе выступает бригадный подряд. Новый метод дал хорошие результаты. Сроки строительства сократились в 2—3 раза при высоком качестве работ и сверхплановой экономии средств. Заработок строителей резко возрос. А главное — изменились люди. Они стали истинными хозяевами, на объекте прочно утвердилось коллективная ответственность и взаимная поддержка, оперативная самостоятельность, позволяющая разумно маневрировать ресурсами. Все это сплотило коллектив, укрепило отношения товарищества и вместе с тем подняло социальную активность, заботу об общем деле. Тем самым практика подтвердила, что активное участие в управлении, инициатива трудящихся резко повышаются с возрастанием реальной ответственности.

Вместе с тем бескомпромиссный характер бригадного подряда столкнулся с недостатками в планировании и организации капитального строительства, которые мешают наладить необходимый ритм, порождают «незавершенку» и удорожание строительства. Не все руководители оказались на уровне возросших требований в новых условиях работы. Поэтому развитие бригадного подряда происходит диалектически. Общая тенденция состоит в том, что эта прогрессивная форма участия масс в управлении, постоянно укрепляясь, плодотворно влияет на всю систему хозяйствования в строительстве, а также на другие отрасли экономики.

Один из путей повышения социальной активности масс — дальнейшее развитие социалистического соревнования, которое стало эффективным методом воздействия рабочего класса, колхозного крестьянства, интеллигенции на различные стороны хозяйственной жизни. В последние годы усилилась борьба с формализмом в орга-

---

<sup>46</sup> Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. М., 1977, с. 276.

низации соревнования и восстанавливается, хотя и не без трудностей, его суть — состязательность, соперничество, которые и порождают дополнительную производительную силу.

Широкую поддержку получила инициатива трудовых коллективов Москвы и Ленинграда, Ярославской, Челябинской, Ростовской, Днепропетровской областей, Кузбасса, направленная на экономию рабочего времени, металла, топливно-энергетических ресурсов, интенсивное использование производственных фондов, повышение качества продукции. Вместе с тем возросли требования к порядку, к организационному и материальному обеспечению соревнования, активизируется и обостряется критика со стороны трудящихся всех недостатков в организации и управлении производством, фактов бесхозяйственности и расточительства.

В этой связи повышается роль политических факторов, способствующих широкому и действительному участию масс в управлении.

Один из главных источников силы социалистического строя — высокая сознательность масс. Участие в управлении оказывает огромное воспитательное воздействие на человека, расширяет его мировоззрение, повышает дисциплину. Современного советского человека все более глубоко интересует обстановка на предприятии, в отрасли, в экономике в целом. Партия и профсоюзы активно помогают формированию такого типа работника — хозяина, творческого и инициативного, который постоянно заботится о наилучшем использовании производственных возможностей, борется с недостатками, проявляет заинтересованность в совершенствовании управления производством.

Деловая, быстрая реакция управленческих органов на критические выступления работников, умение разглядеть рациональное зерно в каждом замечании и оперативно исправить недостатки — все это создает хорошую, деловую атмосферу, способствует повышению активности масс, так как люди видят, что к их мнению прислушиваются, и инициатива приносит плоды, устраняет помехи, которые мешают высокой эффективности работы. По существу — это одна из форм морального стимулирования социальной активности, которое значительно разнообразнее, богаче, а иногда и сильнее по своему воздействию на человека, чем материальное.

По мере роста масштабов и сложности решаемых задач, взыскательный, критический подход трудящихся к управлению производством приобретает все большее распространение. Их активные, порой страстные выступления отражают, как правило, чувство хозяйской заботы за рациональное и эффективное использование производственного потенциала. В Основном Законе страны праву граждан вносить в государственные органы и общественные организации предложения об улучшении их деятельности, критиковать недостатки в работе придан конституционный характер. Должностные лица обязаны в установленные сроки рассматривать предложения и заявления граждан, давать на них ответы и принимать необходимые меры<sup>47</sup>.

Ценность критики не в резкости выражений, а в ее конструктивной направленности, в общественной значимости поднимаемых вопросов. Нужен глубокий и объективный анализ результатов производственной деятельности, трезвая оценка причин, возникающих противоречий, прямой разговор об ошибках и просчетах. Принципиальный, по-настоящему партийный подход к делу помогает не только вскрыть недостатки, но и устранить их. В ряде случаев он предупреждает их появление, так как создает атмосферу нетерпимости к беспорядку, повышает ответственность и инициативу людей. В этом сейчас один из главных источников роста эффективности всего общественного производства.

Важным условием высокой социальной активности выступает хорошо поставленная информация трудящихся. Управлять — значит знать, хорошо разбираться в причинно-следственных связях в экономике, предвидеть последствия тех или иных действий. Так, данные специальных обследований свидетельствуют о том, что оперативная информированность рабочего о ходе соревнования, в котором он участвует, повышает производительность труда на 10—12%. Для совершенствования системы информации важно обращать внимание как на ее форму, так и на содержание. С точки зрения формы информация должна быть доступной для широких кругов работников, компактной и вместе с тем достаточно полной, а также своевременной.

---

<sup>47</sup> См. Конституция (Основной Закон) Союза Советских Социалистических Республик. М., 1977, с. 22.

По содержанию экономическую информацию можно объединить в четыре группы: а) данные (лучше сравнительные) о конечных результатах производственного процесса, в котором участвует конкретный трудовой коллектив, в том числе об уровне выработки и зарплате, б) сведения, характеризующие ресурсы, имеющиеся в распоряжении коллектива, степень их использования и загрузки, в) данные об удельных затратах рабочего времени, финансовых и материальных ресурсов, г) сводные показатели эффективности и качества работы.

На современном этапе в Советском Союзе осуществляется ряд мероприятий, направленных на дальнейшее улучшение всей системы информации и к общему повышению уровня квалификации работников. Большое значение для вовлечения трудящихся в практическое участие в управлении производством имеют экономические знания, умение анализировать плановые задания и итоги хозяйственной деятельности коллектива. В этой связи в нашей стране в последние годы постоянное внимание уделяется организации системы экономического образования. Ставится задача, чтобы все участники общественного производства не только освоили основные положения экономической науки и теории управления, но и умели творчески применять полученные знания на практике. В частности, речь идет о более широком и продуманном применении аналитических методов, с тем чтобы раскрывать дополнительные источники роста экономики и повышения ее эффективности.

Вместе с тем опыт показывает, что развитие социалистической демократии в сфере производства дает наиболее высокие результаты в сочетании с совершенствованием всей системы планового управления. При этом устойчивые темпы роста и прогрессивные структурные сдвиги в масштабе всего народного хозяйства служат одновременно предпосылкой и результатом творческой инициативы, активной позиции рабочего класса, крестьянства, интеллигенции в движении за высокую эффективность и качество. Это еще раз говорит о том, что активное участие в управлении должно стать делом каждого.

Исторический опыт шести с лишним десятилетий планового управления в СССР на практике показал его огромные преимущества, а также относительную устойчивость основных принципов, методов, показателей и организационных форм. Вместе с тем вступление советского общества в новый исторический этап — этап развитого социализма — существенно изменило условия и требования к управлению: возникла объективная необходимость его перевода на качественно более высокий уровень, что и предопределяет те основные изменения, которые должны произойти во всей системе управления социально-экономическими процессами в обозримой перспективе. «...Обеспечить хорошо отлаженную, бесперебойную работу всего хозяйственного механизма, — отмечалось на июньском (1983 г.) Пленуме ЦК КПСС, — это и потребность сегодняшнего дня, и программная задача на будущее»<sup>1</sup>. В этой связи важно иметь хотя бы общие представления, научную гипотезу об основных направлениях перестройки системы планового управления экономическим и социальным развитием страны.

Методически такой прогноз может базироваться на выявлении устойчивых тенденций в развитии теории и практики управления; на раскрытии тех противоречий, с которым оно сталкивается на современном этапе; на анализе изменений потребностей практики хозяйственного и социального строительства в обозримой перспективе.

Изменения в системе планового управления, по всей видимости, охватят следующие его элементы: а) цели, б) содержание, в) методы, г) инструментарий, д) организацию, е) кадры.

Очевидно, что по своему характеру перемены всех этих элементов будут неодинаковыми: некоторые из них будут носить характер постепенных, эволюционных перемен — совершенствования, модернизации, другие — потребуют радикальной перестройки, свособразной качественной реконструкции.

---

<sup>1</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС. 14—15 июня 1983 года. М., 1983, с. 9—10.

Изменения в целях народнохозяйственного планирования и управления будут происходить постепенно, эволюционно. Дело в том, что ближайшие 15—20 лет — это своеобразный мост между нашим прошлым и будущим. Часть крупных проблем (среди них энергетическая, продовольственная, жилищная) — это трудное наследство прошлых периодов, решение которых в свое время из-за недостатка средств и ограниченности ресурсов пришлось «отодвинуть» на 80-е и 90-е годы.

Другая группа проблем связана с будущим — с решением новых социальных проблем и переводом экономики на рельсы интенсивного развития, т. е. быстрого роста общественного производства и потребления за счет качественных сдвигов в производительных силах (без существенного роста занятых в материальных отраслях и увеличения ресурсов первичных видов сырья и энергии). Это проблемы более тесного соединения науки и современной техники с производством, широкого использования их достижений, в том числе достижений общественных наук для качественно более высокой организации общенародной кооперации труда и повышения ее эффективности.

Весьма существенные качественные изменения должны произойти в содержании народнохозяйственного планирования: на протяжении многих десятилетий это было планирование дефицитной экономики, когда постоянно не хватало материальных и финансовых ресурсов для удовлетворения всего комплекса неотложных потребностей народного хозяйства и населения. В настоящее время накопленный научно-технический и ресурсный потенциал позволяют перейти к планированию и регулированию сбалансированной экономики. Осуществляется переход от планирования производства и распределения дефицитной продукции в натуре к планированию сбалансированной структуры производственных мощностей и их интенсивного использования.

Это означает отказ от дальнейшего увеличения количества натуральных балансов важнейших видов продукции. Напротив, следует ожидать сокращения их числа и агрегирования номенклатуры. В то же время значительно большее место в планировании должны занять реальные балансы производственных мощностей и показатели, характеризующие степень их использования.

В этой связи, по всей вероятности, существенно изменится инструментарий планирования — показатели плана. Методы разработки укрупненной модели будущего состояния советской экономики с помощью динамического межотраслевого баланса и других народнохозяйственных моделей, вряд ли будут принципиально меняться. Однако, значительные изменения произойдут, на наш взгляд, в системе показателей, которые, обеспечивая реализацию плана, будут доводиться «сверху» до объединений и предприятий.

Ход событий говорит о том, что в перспективе возможно трех-четыре-кратное укрупнение современных производственных объединений, включение в их состав крупных научно-исследовательских, проектных и конструкторских подразделений (по типу современных НПО). К таким крупным объединениям перейдет ряд функций планирования, которые в настоящее время осуществляют министерства и Госплан.

Важнейшими плановыми и оценочными (фондообразующими) показателями, которые будут доводиться до объединений, станут, по всей вероятности, нормативы эффективного использования производственных мощностей и других ресурсов в стоимостной форме, увязанные с устойчивыми нормативами формирования заработной платы и фондов поощрения. Это потребует создания по существу новой системы укрупненных удельных нормативов затрат на получение конечных народнохозяйственных результатов и дальнейшего совершенствования всей системы цен в направлении сближения их уровней с общественно необходимыми затратами.

В связи с этими и другими изменениями, на наш взгляд, в дальнейшем будут внесены некоторые уточнения в систему организации планов, в частности, можно было бы воспользоваться системой «скользящих» двух-летних планов.

На новую ступень поднимается социальная активность масс, их заинтересованное участие в управлении производством. Все это послужит предпосылкой формирования качественно более высокого уровня обобществления производства и его эффективности, существенно повысится жизненный уровень населения, усилится процесс дальнейшего всестороннего развития личности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВВЕДЕНИЕ . . . . .                                                                                                    | 3   |
| Глава I. СТАНОВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ . . . . .                         | 8   |
| 1. В. И. Ленин как теоретик и практик управления экономикой . . . . .                                                 | —   |
| 2. Первый общехозяйственный перспективный план . . . . .                                                              | 32  |
| 3. Переход к НЭПу — крутой поворот в теории и практике хозяйствования . . . . .                                       | 47  |
| 4. Диалектическое единство плана и рынка . . . . .                                                                    | 60  |
| 5. Внедрение научных основ в организационные отношения . . . . .                                                      | 74  |
| Глава II. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ В ПЕРИОД ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ И КОЛЛЕКТИВИЗАЦИИ . . . . .               | 94  |
| 1. Общая концепция перестройки системы управления экономикой . . . . .                                                | —   |
| 2. Переход к пятилетним планам — важная черта периода реконструкции производства . . . . .                            | 109 |
| 3. Отраслевое управление технической реконструкции производства . . . . .                                             | 128 |
| 4. Повышение личной ответственности хозяйственных кадров . . . . .                                                    | 141 |
| 5. Активная поддержка экономической политики партии со стороны трудящихся масс . . . . .                              | 157 |
| Глава III. ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ . . . . .                                                                           | 174 |
| 1. Все для фронта, все для победы — суть планового управления экономикой в годы Великой Отечественной войны . . . . . | —   |
| 2. Перестройка управления экономикой в первый послевоенный период . . . . .                                           | 196 |
| Глава IV. СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПЛАНОВОГО УПРАВЛЕНИЯ . . . . .                                  | 218 |
| 1. Узловой вопрос экономической политики . . . . .                                                                    | —   |
| 2. Совершенствование методов сознательного воздействия общества на развитие народного хозяйства . . . . .             | 236 |
| 3. Создание и освоение инструментария для планового управления эффективностью . . . . .                               | 256 |
| 4. Повышение эффективности — главная цель перестройки организационной структуры . . . . .                             | 270 |
| 5. Внедрение экономико-математических моделей и автоматизированных систем в плановое управление . . . . .             | 282 |
| 6. Формирование нового поколения хозяйственных руководителей . . . . .                                                | 295 |
| 7. Развитие социалистической демократии непосредственно в сфере производства . . . . .                                | 302 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .                                                                                                  | 316 |

**Белоусов Р. А.**

**Б 43** Исторический опыт планового управления экономикой СССР. — М.: Мысль, 1983. — 319 с. — (Реальный социализм: теория и практика).  
В пер.: 1 р. 60 к.

Освещается богатый исторический опыт СССР в области становления, развития и совершенствования системы планового управления советской экономикой. В историческом аспекте раскрываются пути решения многих конкретных проблем организации управления, имеющих большое значение для социалистических стран и стран социалистической ориентации, в частности Кубы, Вьетнама, Анголы и др.

Впервые исследуются сложные процессы эволюции хозяйственного механизма в СССР, начиная с первых шагов его создания.

**Б** 0604020100-174  
004(01)-83 92-83

**ББК 65.9(2) 21**  
**33С**

**Рэм Александрович Белоусов**

**ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ  
ПЛАНОВОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ЭКОНОМИКОЙ СССР**

Заведующая редакцией *В. И. Бударина*  
Редактор *Л. А. Писаренко*  
Младший редактор *Е. Г. Рожкова*  
Оформление художника *А. В. Найденко*  
Художественный редактор *А. Б. Николаевский*  
Технический редактор *Н. Ф. Кубракова*  
Корректор *Г. С. Михеева*

ИБ № 2030

Сдано в набор 16.06.83. Подписано в печать 05.10.83. А 10988. Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага типогр. № 1. Высокая печать. Литерат. гарн. Усл. печатных листов 16,8. Учетно-издательских листов 17,79. Усл. кр.-отт. 16,8. Тираж 10 000 экз. Заказ № 1403. Цена 1 р. 60 к.

Издательство «Мысль». 117071. Москва, В-71, Ленинский проспект, 15.

Ордена Трудового Красного Знамени Ленинградская типография № 5 Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 190000. Ленинград, центр, Красная ул., 1/3.







