

Л.С. Гребнев

СОВЕТСКАЯ ЭКОНОМИКА: ВИД ИЗ ГОСПЛАНА СССР 1970–1980-Х ГОДОВ

doi:10.17323/978-5-7598-1745-1_445-541

1. Предварительные сведения

Государственный плановый комитет (Госплан) СССР возник практически одновременно с советской экономикой и исчез вместе с нею. Точнее, на его основе было создано то, что сейчас называется Министерством экономического развития Российской Федерации, а самое крупное его структурное подразделение — Главный вычислительный центр (ГВЦ) — стало Центром экономической конъюнктуры Правительства России.

Истоки Госплана СССР — в предреволюционных годах, а его непосредственным предшественником была Государственная комиссия по электрификации России (ГОЭЛРО), созданная в 1920 г. Ее руководитель — Глеб Максимилианович Кржижановский — стал и первым председателем Госплана СССР.

Хотя исходной целью создания Госплана СССР была разработка перспективных планов развития страны¹, основным его продуктом начиная с конца 1920-х годов были текущие, годовые

¹ В 1955–1957 гг. он так и назывался: Государственная плановая комиссия Совета Министров СССР по перспективному планированию народного хозяйства СССР.

планы в виде адресных заданий по производству продукции в натуральном выражении и обеспечению их выполнения материальными ресурсами.

Ухудшение качества продукции Госплана СССР стало одним из важных факторов исчезновения Советского Союза. Более 20 лет термин «планирование» применительно к стране в целом в России было под запретом. Однако в июне 2014 г. был принят Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Кроме того, не исключено очередное переключение России на мобилизационный формат функционирования. В связи с этим возрастает интерес к тому, как работал «экономический штаб» страны — Госплан СССР — в аналогичной ситуации. О «плановом хозяйстве» написано уже очень много. Возможно, наиболее известны труды венгра Яноша Корнай², автора термина «мягкое бюджетное ограничение», придуманного им для описания именно плановой экономики. Тем не менее пока еще мало публикаций авторов, которым довелось самим работать в этой организации в «период застоя».

Автор этого текста не занимал сколько-нибудь значимых руководящих должностей в системе Госплана СССР, в который попал по распределению из МГУ имени М.В. Ломоносова (отделение экономической кибернетики экономического факультета) в 1970 г. Представленный здесь взгляд — это как бы «взгляд снизу», с конкретного рабочего места. Точнее, нескольких таких мест, на которых довелось работать по 1986 г. Основные темы: балансовый метод планирования; нормы и нормативы («подушевые» и проч.); компьютеризация народнохозяйственного плани-

² См., например: *Kornai J. Anti-Equilibrium*. Budapest, 1971; *The Socialist System. The Political Economy of Communism*. 1988 (на рус. яз.: *Корнай Я. Дефицит*. М.: Наука, 1990); *Социалистическая система: политическая экономика коммунизма*. М.: Редакция журнала «Вопросы экономики», 2001.

рования; реформы планового хозяйствования; отрасли и территории (государство и партия).

Два года работы «сводником» в Лаосе в 1978–1980 гг. в составе группы советников Госплана СССР при Национальном комитете по планированию ЛНДР также помогли лучше разобраться в том, как работала советская экономика, в том числе и в то время, когда страна была преимущественно крестьянской.

2. Госплан в интерьере

2.1. «Соседи сверху»

Хотя Государственный плановый комитет СССР де-юре входил в состав Совета министров Советского Союза, де-факто, насколько я могу судить по своему опыту работы, особенно в Отделе совершенствования планирования и экономического стимулирования (1981–1986 гг.), он подчинялся Центральному комитету Коммунистической партии Советского Союза (ЦК КПСС)³. Точнее, говорить надо не о двух комитетах — государственном и партийном — а об их рабочих органах, аппаратах. Сами эти органы коллективного принятия решений (ЦК КПСС и коллегия Госплана СССР) собирались на свои заседания с некоторой периодичностью и принимали решения, которые тщательно готовились именно аппаратами в процессе повседневной работы.

Возможно, отчасти «примат партии над государством» в СССР был связан с тем, что в 1920–1930-х годах именно на съездах и конференциях ВКП(б) рассматривались и утверждались Директивы первых пятилетних планов. Затем какое-то время съездов вообще не было, как и конференций. Потом были экс-

³ Речь идет не о кадровой политике — в номенклатуру ЦК КПСС входили даже главные специалисты Госплана СССР, не говоря уже обо всех руководителях, начиная с начальников подотделов, а о текущей работе, параметры которой задавали и потом контролировали на Старой площади.

перименты Н.С. Хрущева с введением совнархозов как территориальной альтернативы отраслевым министерствам при одновременном внедрении «отраслевого» принципа в партийном строительстве (параллельное существование на одной территории промышленных и сельских партийных органов на уровне области, района).

Во второй половине 1960-х годов⁴ периодичность съездов «подогнали» под формат пятилеток (ранее Уставом КПСС предусматривался четырехлетний период) как раз для того, чтобы олицетворять партийное руководство экономическим развитием. Отдельные годы в составе пятилеток получали специальные названия (например, «третий — решающий», «четвертый — определяющий», «пятый — завершающий»). Но основная жизнь шла — и жестко контролировалась по партийной линии — в рамках формирования и выполнения годовых планов.

По партийной линии Председатель Госплана СССР всегда был членом ЦК КПСС, но только один из них — Н.А. Вознесенский — входил в состав Политбюро ЦК КПСС в течение длительного времени⁵ (с 1941 г. являлся кандидатом, а с 1947 г. — членом этого высшего партийного органа до своего ареста в 1949 г.). По государственной линии повышенная роль плановой работы в целом и Госплана СССР в особенности выражалась в том, что его руководитель по должности был также заместителем Председателя Совета министров, а некоторые его первые заместители имели ранг министров.

⁴ Начиная с XXIII съезда КПСС в 1966 г., на котором были утверждены Директивы этого съезда по пятилетнему плану развития народного хозяйства СССР на 1966–1970 гг.

⁵ Короткое время — один-два года — членами Политбюро/Президиума ЦК КПСС были два руководителя Госплана СССР — М.З. Сабуров (1952–1953 гг.) и Ю.Д. Маслюков (1989–1990 гг.). Еще один — Н.В. Талызин — в течение двух с половиной лет (с октября 1985 г. по февраль 1988 г.) был кандидатом в члены Политбюро ЦК КПСС.

2.2. «Соседи сбоку»

В рассматриваемый период в своей работе Госплан СССР тесно взаимодействовал с несколькими другими министерствами и ведомствами того же уровня, их руководители также входили в состав Совета министров: Госснаб, ЦСУ, Госкомцен, Минфин.

Госснаб

Поскольку продуктом Госплана были плановые задания по производству в увязке с выделяемыми ресурсами, наиболее тесные рабочие связи у него были с Государственным комитетом по материально-техническому снабжению (Госснабом) СССР. Те потоки и запасы материальных ценностей, которые в процессе планирования прорабатывал Госплан с *отраслевыми* министерствами и ведомствами, затем, в процессе выполнения планов, становились предметом забот Госснаба, его *территориальной* системы складов.

Отражением этих рабочих связей были, в частности, кадровые перемещения, в том числе и на самом верхнем уровне. Так, Вениамин Эммануилович Дымшиц после нескольких лет работы в Госплане⁶ стал председателем Госснаба, которым руководил около десяти лет (по 1976 г.). Аналогичная траектория карьеры была у Льва Алексеевича Воронина: после пяти лет работы первым заместителем председателя Госплана СССР (1980–1985) он был назначен зампредом Совмина СССР — председателем Госснаба.

ЦСУ

Плановая работа невозможна без опоры на информацию о реальном положении дел. Вопрос только в том, кто собирает эту информацию. В первые десятилетия существования СССР у политического руководства были большие претензии к службе

⁶ С 1959 г. — начальником отдела капитального строительства, в 1962 г. — первым заместителем председателя и с 1962 по 1965 г. — председателем Госплана СССР.

статистики, которая появилась в России задолго до 1917 г. в составе Министерства внутренних дел. Как раз на рубеже 1920–1930-х годов она была практически разгромлена, если говорить о кадрах, и подчинена Госплану СССР. Это поспособствовало согласованию систем показателей, рассчитываемых *ex ante* (плановое, «должное») и *ex post* (фактическое, «сущее»), но породило конфликт интересов, отрицательно сказывавшийся на объективности статистических данных.

В 1948 г. ЦСУ вновь сделали самостоятельным органом. Но информация о реальном положении дел, необходимая для плановой работы, формировалась не только в нем. С точки зрения субъектной привязки (о ком информация) ЦСУ собирала данные не столько в министерском (отраслевом), сколько в административно-территориальном разрезе. Поэтому предприятия отчитывались — по разным формам и с разной периодичностью — и перед вышестоящими отраслевыми органами управления, и перед местными органами статистики.

Конфликт интересов между «сущим» и «должным» пронизывал отраслевую вертикаль управления экономикой сверху до самого низа, до рабочих мест.

Здесь уместно привести один пример из жизни. На одном из коммунистических субботников нам, работникам Госплана СССР, довелось работать на подшипниковом заводе в цехе по исправлению «вручную» небольшого, легко исправимого брака продукции, которая «штамповалась» на автоматических линиях, и вся информация, в том числе и о производимом браке, формировалась без участия людей. Понятно, что «сырье» работникам этого цеха поступало в течение года равномерно и так же равномерно должно было перерабатываться в готовую продукцию. Так по отчетам и было.

Но тем не менее работникам цеха удавалось уходить в отпуска довольно дружно в летние месяцы, во многом в привязке к сезонным работам на подсобных участках, которые и москвичам в то

время очень помогали, как тогда шутили, реализовывать «Продовольственную программу». Их выручали площади подсобных помещений в цехе. Там они складировали в периоды сельскохозяйственного межсезонья часть выправленных подшипников, которые потом «выдавали» вовне.

Такие «микрopotемкинские» деревни существовали повсеместно и на всех уровнях.

Может быть, главное, что создало ЦСУ полезного для Госплана СССР еще в 1920–1930-х годах — это Баланс народного хозяйства (БНХ) как система сводных, обобщающих экономических показателей для страны в целом. Это было крайне трудной и внутренне противоречивой задачей: взвешивать натуральные показатели по ценам нерыночного происхождения.

Тем не менее методология расчета синтетических экономических показателей, в том числе национального дохода, была разработана и в дальнейшем широко использовалась в практике народнохозяйственного планирования.

Госкомцен и Минфин

Государственный комитет цен (Госкомцен) как автономная административная единица появился только в 1958 г. в виде Бюро цен при Госплане СССР, а ведомством стал в 1969 г.

В 1920-х годах в России еще действовали преимущественно обычные, рыночные цены, на основе которых и начиналась в ЦСУ разработка системы Баланса народного хозяйства. Именно тогда «ножницы цен» между сельскохозяйственной продукцией и нужными крестьянам промышленными товарами стали острой политической проблемой.

Затем отношения рыночного типа обслуживали в основном обмен товаров народного потребления на заработную плату в наличной форме. Цены в государственных магазинах и на колхозных рынках могли различаться в несколько раз.

В советский период профессиональный экономический термин *value* (нем. Wert) было принято переводить как «стоимость»,

а не как «ценность», т.е. затратно («чего стоило получение блага»), а не результатно («чем ценно его применение»). Поэтому нерыночные цены на изделия, не продававшиеся населению, довольно долго устанавливались на уровне, покрывавшем издержки («себестоимость») их производства, без прибыли («как в долгосрочном периоде на рынке совершенной конкуренции»).

Поначалу, в 1930-х годах, когда во многом за счет освоения новых (исходно — импортированных) технологий и оборудования каждое новое предприятие производило свой уникальный продукт, такое ценообразование на промышленную продукцию никому не мешало. Но уже тогда возникали проблемы с закупочными ценами на сельхозпродукцию, поскольку регионы страны очень различались как минимум по природным условиям. Частично эта проблема решалась за счет зонирования цен (оно встречалось и в сфере розничного ценообразования). Но в любом случае одни предприятия оказывались прибыльными, а другие — убыточными. Точнее, они назывались планово-убыточными.

Одна из важных функций Минфина состояла в том, чтобы оказывать финансовую помощь планово-убыточным предприятиям за счет «планово-прибыльных», если так можно выразиться (на практике такой термин не применялся). Вообще долгое время сам термин «прибыль» был чуть ли не под запретом. Только с началом так называемой «косыгинской реформы» середины 1960-х годов ситуация стала меняться.

Такое плановое ценообразование — от издержек, сложившееся еще в годы довоенных пятилеток, — сыграло крайне отрицательную роль в 1970—1980-х годах, когда во всех экономически развитых странах многократный рост мировых цен на нефть вызвал своего рода революцию энергосбережения (и заодно ресурсосбережения в целом). Нашу экономику она не затронула, и последствия этого оказались крайне негативными для судьбы самого планового хозяйствования в СССР. Сказываются они и сейчас.

В целом финансовая система страны под руководством Минфина занималась мобилизацией денежных ресурсов и их направлением на финансирование (в том числе кредитование) народного хозяйства в соответствии с утвержденными планами. Иначе говоря, Минфин был «на подхвате» у Госплана⁷. Поэтому креативные качества его работников заметно уступали таковым у плановиков⁸.

Пожалуй, одним из важнейших инструментов мобилизации денежных средств был налог с оборота на товары народного потребления. Его величина на тот или иной товар зависела от разных факторов и могла быть даже отрицательной. Например, на детские товары. Чемпионом и по удельному весу⁹, и по собираемой сумме был налог на спиртные напитки. Поэтому знаменитый антиалкогольный указ весны 1985 г. нанес крайне тяжелый удар по финансовой системе страны. В 1985–1990-х годах дефицитность государственного бюджета СССР во многом была следствием реализации этого указа¹⁰.

⁷ Формально это было не так, поскольку государственный бюджет, так же как и народнохозяйственный план, утверждался ежегодно Верховным Советом Союза ССР. Как следствие, и Отдел финансов и себестоимости в самом Госплане СССР был как бы на подхвате у сводных и отраслевых отделов, хотя его руководитель в 1979–1986 гг. — доктор экономических наук Валентин Сергеевич Павлов (1937–2003) — был молод, умен, энергичен.

⁸ Это, действительно, стало заметно, когда в Отдел совершенствования планирования и экономического стимулирования на должность заместителя начальника отдела был переведен ответственный сотрудник Минфина СССР. Он был компетентен в курируемых вопросах, но совершенно безынициативен. Сам он откровенно объяснял это тем, что, говоря современным языком, такова была корпоративная культура Минфина: инициатива наказуема.

⁹ В те времена говорили, что себестоимость водки — на дне бутылки.

¹⁰ Второй причиной стало более чем двукратное снижение мировой цены на нефть — с 39 долл. за баррель в 1979 г. до примерно 15 долл. в 1986–1989 гг. Можно сказать, что указ 1985 г. «добил» наши финансы, которые и без того уже «пели романсы».

2.3. «Соседи снизу»

«Под» Госпланом СССР — но только в части плановой работы¹¹ — были все министерства и ведомства союзного и союзно-республиканского подчинения, а также Госпланы союзных республик. Всего таких было около 80 субъектов. От них «наверх» поступали «в одном пакете» информация о возможностях производства продукции в натуральном выражении подчиненных им предприятий и заявки на централизованно распределяемые материальные ресурсы. Им «спускались» результаты деятельности Госплана в виде адресных заданий и обеспечивающих их лимитов на фондируемые ресурсы. В свою очередь, «соседи снизу» дезагрегировали эти величины и распределяли задания и лимиты: а) по своим предприятиям и б) по отдельным периодам в рамках планового горизонта — месяцам, кварталам, полугодиям — в рамках годового народнохозяйственного плана. Этот план (как и государственный бюджет) имел юридический статус закона.

Поскольку практически все блага, кроме товаров народного потребления, выступали в качестве и производимой продукции, и потребляемых ресурсов, главной «технической» задачей Госплана СССР было обеспечение сбалансированности натуральных потоков и запасов в масштабах страны. Это было очень непростой задачей, поскольку суммарные потребности в ресурсах обычно были больше, чем заявляемые суммарные возможности производства.

Было бы, однако, не вполне корректно понимать это превышение потребностей над возможностями как иллюстрацию

¹¹ Иначе говоря, ему подчинялись, прежде всего в части методологии работы, плановые подразделения этих органов управления. Для них регулярно Госплан СССР издавал «Методические указания к разработке государственных планов развития народного хозяйства СССР». Это был довольно объемный нормативный документ. Например, издание 1974 г. включало почти 800 страниц убогистого текста (около 80 уч.-изд. л.).

аксиомы ограниченности ресурсов стандартной экономической теории. И то и другое (потребности в ресурсах и возможности их производства) в данном случае существовали только «на бумаге», *ex ante*, а не «в жизни». Госплан СССР всеми правдами и неправдами на бумаге же добивался баланса, который жизнь потом корректировала по-своему. Никакой трагедии госплановцы в этом не видели. У них в ходу было почти шутливое выражение «план не догма, а руководство к действию». Оно почти дословно повторяло широко известную формулировку В.И. Ленина: «Марксизм не догма, а руководство к действию».

3. Структура Госплана СССР

Структура Госплана СССР во многом зависела от того, каково было ее окружение со всех сторон — сверху, с боков, снизу. Наибольшие трансформации она претерпела в период руководства Первого секретаря ЦК КПСС Никиты Сергеевича Хрущева. Они были связаны с уже упоминавшимся переходом от отраслевого к территориальному принципу управления в рамках государственной системы управления (от отраслевых министерств к территориальным советам народного хозяйства — совнархозам). В 1955–1957 гг. главный плановый орган страны назывался Государственной плановой комиссией Совмина СССР по перспективному планированию народного хозяйства, а в 1963–1965 гг. — Государственным плановым комитетом Высшего совета народного хозяйства.

В 1970–1980-х годах структура центрального аппарата Госплана СССР включала отделы трех типов: *отраслевые* (по многим отраслям, а также по внешней торговле¹²), *сводные* (народно-хозяйственного плана, капитальных вложений, материальных

¹² Внешний партнер — Государственный комитет по внешнеэкономическим связям (ГКЭС СССР).

балансов, территориального планирования и размещения производительных сил) и *функциональные* (труда¹³, финансов и себестоимости, планирования науки и техники¹⁴ и др.). С 1959 г. на правах отдела центрального аппарата существовал также Главный Вычислительный центр Госплана СССР¹⁵. Кроме того, в 1970–1980-х годах появились новые отделы: совершенствования планирования и экономического стимулирования, долгосрочного перспективного планирования.

Отраслевые отделы при этом выступали в качестве лоббистов интересов соответствующих министерств. Балансовые отделы были «лоббистами» равновесия по отдельным позициям (натуральным, трудовым, финансовым — в последнюю очередь). Сводный отдел нархозплана отвечал за «общее равновесие». При таком «распределении ролей» каждый отдел фактически выступал в качестве хранителя своей (инсайдерской) информации и участника почти рутинного бартерного обмена ею внутри Госплана.

При Госплане СССР функционировало несколько научно-прикладных организаций, из которых здесь следует упомянуть Научно-исследовательский экономический институт (НИЭИ) и Научно-исследовательский институт планирования и нормативов (НИИПиН). НИЭИ обслуживал в основном Сводный отдел

¹³ Внешний партнер — Государственный комитет по труду и социальным вопросам (Госкомтруд СССР), отвечавший за выработку и реализацию политики в области труда, его оплаты, использования трудовых ресурсов и социального обеспечения.

¹⁴ Внешний партнер — Государственный комитет по науке и технике (ГКНТ СССР), созданный в 1948 г. и отвечавший за планирование и организацию разработок важнейших научно-технических проблем, организацию внедрения в производство открытий и изобретений. В основном был занят обслуживанием потребностей ВПК — военно-промышленного комплекса.

¹⁵ В 1971 г. руководителя Сводного отдела нархозплана Н.П. Лебединского перевели на должность начальника ГВЦ и сделали одновременно («по должности») заместителем председателя Госплана СССР.

нархозплана и специализировался на макроэкономической тематике¹⁶, а НИИПиН¹⁷ — на тематике микроэкономического уровня (в основном предприятий)¹⁸. Было в составе Госплана СССР и образовательное заведение — Высшие экономические курсы (ВЭК). В нем не только регулярно, раз в пять лет, проходили обязательное повышение квалификации сотрудники плановых органов, в том числе и самого Госплана, но и действовали иные подразделения, в частности, курсы интенсивного изучения иностранных языков¹⁹.

Кадровая подпитка Госплана СССР осуществлялась путем инкорпорирования сотрудников соответствующей квалификации организаций-соседей «сбоку» и «снизу»²⁰. В свою очередь, сам Госплан СССР был «кузницей кадров» для аппаратов ЦК КПСС

¹⁶ Но в специфическом понимании макроэкономики (*macroeconomy*), почти ничего общего не имевшим с тем, которое представлено в мейнстриме экономической теории (*macroeconomics*). Это же относится и к микроэкономике — в обоих случаях речь идет об уровнях управления в реальной жизни (*economy*), где можно было выделять и другое уровни — мезоэкономики (отраслевые и/или территориальные комплексы — ВПК, АПК, Канско-Ачинский ТЭК...), мегаэкономики (страны — члены СЭВ и др.), а не два стандартных раздела экономической теории — *economics*.

¹⁷ Сейчас в его здании (Кочновский пер., 3) располагается один из учебных корпусов московского кампуса ВШЭ.

¹⁸ В отличие от НИЭИ, который прекратил существование в 1991 г. вместе с плановой экономикой, НИИПиН вместе с еще двумя научно-прикладными организациями Госплана СССР — Всесоюзным научно-исследовательским институтом комплексных топливно-энергетических проблем (ВНИИКТЭП) и Институтом комплексных транспортных проблем (ИКТП) — трансформировался в 1993 г. в ОАО «Институт микроэкономики».

¹⁹ Их создал Игорь Юрьевич Шехтер, автор эмоционально-смыслового метода изучения иностранных языков (официальный сайт И.Ю. Шехтера: <http://www.shekhter.ru/author/>), сам владеющий многими языками. Мне эти курсы помогли в годы работы в Лаосе обходиться без переводчиков.

²⁰ По плановому распределению непосредственно из вузов сотрудники появлялись только в ГВЦ и научных организациях при Госплане СССР.

и Совмина СССР. Предметом особой гордости госплановцев было назначение первого зампреда Николая Ивановича Рыжкова на введенную в 1982 г. должность секретаря ЦК КПСС по экономике²¹. Через три года он стал предсовмина СССР. Многие другие его предшественники на этом посту также имели за плечами опыт работы в Госплане СССР.

Теперь, после краткого знакомства с Госпланом как структурой можно посмотреть, как он занимался планированием функционирования и развития страны²².

4. Балансовый метод планирования (натурального крестьянского хозяйства)

Госплан СССР был создан преимущественно крестьянской Россией и именно из крестьянского хозяйства был взят на вооружение основной метод планирования на уровне страны в целом — балансовый метод.

Сам по себе балансовый метод управления потоками и запасами — инструмент универсальный. Он применяется как на уровне отдельно взятой семьи, фирмы, так и на уровне любого го-

²¹ Строго говоря, он был не просто первым зампредом, а первым первым. У Николая Константиновича Байбакова было одновременно несколько первых заместителей. Особенно положительно всеми аппаратчиками воспринималось, что Н.И. Рыжков не привел «своих» из Уралмаша или Минтяжмаша в Госплан СССР в 1979 г. и никого не взял с собой из Госплана в ЦК КПСС в 1982 г.

²² Функционирование и развитие — устойчивое словосочетание тех времен, за которым стоит, говоря принятым тогда марксистским языком, более общее различие простого и расширенного воспроизводства. На еще более общем языке можно говорить о противоречивом сочетании интересов самосохранения и самоизменения. В уже упоминавшемся Федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации» эти же интересы формулируются как обеспечение национальной безопасности и социально-экономическое развитие.

сударства. На нем, в частности, основана *Система национальных счетов* (СНС), в рамках которой все страны — члены ООН рассчитывают сейчас свои обобщающие экономические показатели. Но в СНС, как и во всех бюджетных расчетах, величины определяются в денежных единицах измерения²³, а в практике работы Госплана СССР полностью доминировали расчеты натуральных балансов, в подавляющем большинстве — материальных²⁴. Точно так же, как в натуральном крестьянском хозяйстве (в России и не только), основным балансом был баланс хлеба (зерна) на очередной хозяйственный (по сути, сельскохозяйственный) год — от урожая до урожая.

Поэтому первые несколько лет — в 1920-х годах — Госплан СССР определял и контрольные цифры развития экономики, и затем адресные задания в натуральном выражении на очеред-

²³ Это относится и к тем балансам, которые предполагается разрабатывать в соответствии с Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации»: ст. 24 и 26 предусматриваются расчеты на долгосрочный и среднесрочный периоды балансов по основным видам экономической деятельности и институциональным секторам экономики.

²⁴ Типовая (полная) структура материального баланса включает три части — одну качественную (*чей* баланс, *чего* баланс, на какой *период*, *управленческий статус*: план / факт) и две количественных: ресурсную (сумма *запаса* на начало периода и входящих *потоков* — производство, импорт) и расходную (сумма выходящих потоков — потребление (производственное и непроизводственное) и экспорт — и *запаса* на конец периода). Выделенные здесь курсивом позиции в той или иной мере были или становились источниками проблем, о которых будет говориться в основном тексте.

Здесь можно только отметить, что присутствие в обеих частях баланса не только потоков, но и запасов, делает «бюджетные ограничения» мягкими. При этом чем выше неопределенность внешней среды (а Россия традиционно — зона рискованного земледелия), тем больше потребность в создании и поддержании резервов (запасов), тем мягче «бюджетные ограничения» для каждого отдельно взятого планового периода (года). С уровня крестьянского хозяйства эта свойство переносилось и на все остальные, вплоть до страны в целом.

ной хозяйственный год, который захватывал последний, четвертый квартал одного календарного года и три первых квартала следующего года. Такой же временной формат государственного бюджета до сих пор применяется в США.

4.1. Проблема управленческого статуса частей материального баланса

В обычном крестьянском хозяйстве количественные части баланса имеют разный управленческий статус: ресурсная часть — фактическая, *ex post* («урожай в закромах», запас на начало нового годового цикла, включая остатки от предыдущих периодов, если они сохранились), а расходная — плановая, *ex ante*. При этом принятие решений о направлениях расходования в таком хозяйстве не требует много времени. Но на уровне народного хозяйства на принятие аналогичных решений (как распорядиться определенными ресурсами) времени требуется все больше и больше.

Поэтому всего через несколько лет после начала работы Госплана СССР появилась необходимость сдвинуть начало хозяйственного года «хотя бы на один квартал»: с 1 октября на 1 января (это было сделано в 1930 г.). Поначалу и на уровне страны ресурсная часть балансов имела статус фактической, но чем дальше, тем в большей степени обе части становились плановыми. В 1970–1980-х годах дело дошло до того, что информация «снизу», от министерств и ведомств, с предложениями к проекту плана на очередной хозяйственный год поступала в Госплан СССР задолго до сбора очередного урожая — в конце первого полугодия предпланового года, а уточнение многих плановых заданий — с учетом фактического урожая и связанных с его величиной планов импорта (особенно кормового зерна) и экспорта — заканчивалось только в марте уже идущего, отчетного года.

Выравнивание управленческих статусов частей балансов на уровне страны в целом (обе плановые — утверждаемые и расчетные, *ex ante* — и обе фактические, в статистической отчетно-

сти, *ex post*) на самом деле было большим минусом. Крестьянин, «как и положено в соответствии с экономической теорией», при принятии решений исходил из имеющихся в наличии ресурсов, накопленных в прошлом, и так или иначе оптимизировал направления их использования в будущем (сначала, в предыдущем хозяйственном цикле, блага появляются — обычно производятся — и становятся ресурсами, потом эти ресурсы применяются в качестве средств достижения целей). В советской экономике плановые балансы игнорировали эту временную зависимость: сначала производство, потом потребление. Начиная с 1930-х годов в плановых балансах потоки производства и потребления многочисленных благ относятся к одному и тому же периоду времени.

Можно сказать, что упрек в статичности, который встречается в адрес мейнстрима экономической теории и вызван акцентом на «редкости» (точнее, определенности «здесь и сейчас»²⁵) экономических благ, в такой же степени относится и к практике планового управления народным хозяйством в СССР.

Одновременность затрат и результатов на практике наблюдается не в производстве/потреблении благ, а в их купле-продаже. Причем здесь очень часто результат появляется даже раньше, чем осуществляются затраты: например, потребитель уже получил товар, но еще не рассчитался, или производитель уже получил предоплату, но еще не поставил товар.

Но то, что органично в отношениях обмена — фактическое безразличие к причинно-следственным связям между затратами и результатами (точнее, издержками и выгодами) — совершенно не соответствует логике натуральных связей в реальных хозяйственных процессах. Поэтому расширение практики разработки

²⁵ В теории определенность количества блага, тем более ограниченного («редкого») чаще всего принимается как данность. Это не всегда так. Например, жизнь каждого человека ограничена во времени, но продолжительность его предстоящей жизни обычно «заранее» неизвестна.

материальных балансов «наверху», на уровне страны в целом, все дальше уводило госплановские расчеты от реальности «внизу», на уровне реальных экономических субъектов.

В 1970–1980-х годах в Госплане СССР рассчитывалось 3–5 тыс. материальных балансов в годовом режиме планирования. Технологические связи между ними (например, между балансом кормового зерна и балансом говядины) становились все более условными. К этому добавлялись временные неоднородности как внутри годовых периодов, так и вне их. К первым относится сезонный характер многих потоков, причем не только в сельском хозяйстве, но и в строительстве, добывающих отраслях, транспорте (самый яркий пример — «северный завоз» по Ледовитому океану в период навигации). Ко вторым — различные природные катаклизмы. Они вносили большие коррективы не только в сельскохозяйственные балансы. Например, в этот период несколько засушливых лет подряд в Сибири привели к значительному снижению выработки электроэнергии на крупнейших гидроэлектростанциях страны, проблемам с выполнением планов производства алюминия, других энергоемких продуктов.

На практике проблемы нестыковки *потоков* в плановых балансах часто решались за счет маневра *запасами* в процессе их реализации. Крестьянская мудрость оседлого хозяйствования — «запас карман не тянет» — выручала и в рамках отдельных предприятий и организаций, и за счет локальных «серых рынков», на которых роль валюты исполняли наиболее универсальные хранимые блага (что-нибудь вроде олифы, арматурного железа, кирпича...), и за счет внеэкономического маневра ресурсами, осуществлявшегося территориальными органами власти. Очень помогал и Государственный резерв²⁶, хотя и по сравнительно узкому перечню позиций.

²⁶ Госрезерв (сейчас — Росрезерв) — ведомство, специализирующееся на хранении стратегических запасов натуральных благ. См., например: <<http://gosrezerv-nn.ru/interesnoe/istoriya-gosrezerva>>.

Развитие промышленности вело к увеличению доли таких материальных балансов, в которых потоки, причем равномерные в течение года, полностью доминировали над запасами. Это еще более «изолировало» плановое балансирование производства и потребления «в натуре» от фактических потоков и запасов. Часто в таких расчетах применялась сокращенная форма баланса: вместо двух отдельных позиций — запасы на начало и конец года — соответственно в ресурсной и расходной частях во второй фиксировалась одна, балансирующая: изменение запаса (говоря современным языком, «инвестиции в запас»). Примерно так же сейчас запасы отражаются в расчетах ВВП²⁷.

4.2. «От достигнутого...»

Как уже отмечалось, развитие системы плановых материальных балансов разрывало технологические межвременные связи планируемых целей с имеющимися ресурсами. Основным средством компенсации этого разрыва стал прием планирования «от достигнутого уровня». Но если у крестьянина достигнутый уровень — это уже упоминавшийся «урожай в закромах», то на уровне страны в целом в предплановом году — это ожидаемое выполнение текущего годового плана (возможно, с последующими корректировками).

Другими словами, планирование на очередной год начиналось не с «нуля», не с нулевых значений натуральных показателей, а с «достигнутого уровня». Предметом планирования, можно

²⁷ Можно сказать, что балансовое тождество произведенного и использованного ВВП (валового внутреннего продукта) представляет собой трижды урезанный материальный баланс (и соответствующее «урезание» экономической информации). К урезанию запасов, о котором говорилось в предыдущем абзаце (перенос «слева направо» запасов на начало периода), добавляются перенос «справа налево» производственного потребления (таким образом формируется производство конечных благ) и «слева направо» — импорта (в результате получается «чистый экспорт»).

сказать, были изменения — особенно относительные — объемов, а не сами объемы. Самыми «ходовыми» терминами были «темпы» и «пропорции». Иначе говоря, «исходный пункт имеет значение». Это во многом перекликается с теми особенностями принятия экономических решений, которые сравнительно недавно были исследованы психологами Д. Канеманом и А. Тверски и нашли отражение в «теории перспектив», отмеченной премией памяти Нобеля по экономике 2002 г.

Таковы, вкратце, проблемы, связанные с управленческим статусом материальных балансов на народнохозяйственном уровне и отражением в них потоков и запасов. Теперь также коротко пройдемся по остальным его особенностям: «чей баланс», «чего баланс» и на какой *период*».

4.3. Чей баланс? Проблема бессубъектности

В крестьянском хозяйстве вопрос «чей баланс?» не мог возникнуть: понятно, что самого хозяина — экономического агента. Он такой баланс составляет (хотя бы в уме), принимает все решения по расходной части (если по ресурсной исходит из фактически достигнутого уровня). На уровне народного хозяйства в целом этот вопрос не имеет однозначного ответа, если говорить именно о плановых балансах.

Например, в Госплане СССР был сводный отдел материальных балансов. Но при 3–5 тыс. таких балансов в годовом планировании с полусотней (как минимум) получателей каждый сотрудник этого отдела «держал» далеко не один баланс, к нему приходили сотни представителей министерств и ведомств (союзных и союзно-республиканских), союзных республик. В самую горячую пору широкие коридоры Госплана СССР были переполнены такими представителями, сидевшими на временных рабочих местах. Точнее, не сидевшими, а работавшими, «решавшими вопросы».

Принципиальное отличие этой полисубъектности народно-хозяйственных балансов от моносубъектности крестьянских состоит в отчужденности всех этих субъектов от баланса как такового. Каждый получатель ресурса заинтересован в максимизации своего «куска пирога», и ему нет дела до остальных получателей, равно как и до общего размера «пирога». Разумеется, он так или иначе обосновывает свой запрос на ресурс, но, по сути дела, материальные балансы как таковые на уровне страны становятся бесхозными.

Конечно, в таких ситуациях далеко не все формально равные получатели ресурсов были на самом деле «равны». Например, среди союзных министерств и ведомств приоритет был у группы, входившей в Военно-промышленный комплекс (ВПК). За ним в 1970–1980-х годах следовал Топливо-энергетический комплекс (ТЭК). Среди союзных республик бесспорный «анти-приоритет» имела Российская Федерация (РСФСР)²⁸, а внутри нее — сумма краев и областей в пользу автономных (национальных) республик.

4.4. Чего баланс? Проблема (однородности) размерности материальных балансов

Материальный баланс — это баланс потоков и запасов конкретного блага²⁹. В его заголовочной части всегда указываются наименование блага и единица измерения. Поэтому требование однородности всех единиц самого блага кажется само собой

²⁸ Термин «антиприоритет», конечно, не использовался. Вместо него говорилось о «балансирующей позиции»: когда баланс не сходится — потребности превышают возможности — проще и быстрее всего урезать расходы по одной, самой большой позиции.

²⁹ Или множества благ, обладающих определенным свойством. Например, условного топлива, измеряемого де-юре в единицах массы, а де-факто — в килокалориях.

разумеющимся, выполняющимся едва ли не автоматически. Действительно, ни один крестьянин не будет хранить в одном мешке даже горох и фасоль.

Но то, что само собой соблюдается на уровне одного, отдельно взятого крестьянского хозяйства, практически невозможно обеспечить на уровне страны, особенно ушедшей от доминирования в ней аграрного сектора.

Разнообразие материальных благ в индустриальном обществе вряд ли можно представить себе в наглядной форме. В 1980-х годах в СССР производились блага миллионов наименований, если учитывать все значимые их свойства (например, размер, фасон, расцветка одежды или обуви). Понятно, что на уровне Госплана СССР происходило тысячекратное сокращение этого разнообразия. Например, сводный баланс топлива рассчитывался в «тудах» — тоннах условного топлива — путем пересчета всех видов твердого, жидкого и газообразного топлива в некое условное с учетом их теплотворной способности. Точно так же, по килокалориям, в Лаосе мои коллеги пересчитывали в «условный рис» урожаи и поступления из-за границы других предметов питания при составлении сводных балансов сельхозпродукции.

Конечно, такие обобщенные балансы «топлива» или «еды» применялись только для грубой, предварительной оценки соотношения ресурсов и потребности в них. Для принятия решений о распределении ресурсов по различным направлениям использования они не пригодны. Только при однородности ресурса можно свободно принимать решения, куда его направить больше, куда меньше. Но если, например, есть сводный ресурс в количестве 100 тыс. грузовых автомашин, а его надо распределить между строителями (с разделением на бортовые, самосвалы, бетоновозы, подъемные краны...), пожарными (с разделением на разные виды пожарной техники), транспортными организациями, то нетрудно заметить, что сделать это невозможно. Нужны отдельные балансы по каждой позиции.

Чем более развита экономика, тем больше необходимо разрабатывать материальных балансов, тем меньше возможностей «усмотреть за всем». А без этих возможностей разработка плановых материальных балансов теряет смысл. Поэтому сохранение метода материальных балансов в качестве основы народнохозяйственного планирования чем дальше, тем больше превращалось в тормоз развития экономики.

4.5. Какой период? «Бутылочное горлышко» годового периода

Годовой период вполне соответствовал крестьянской культуре хозяйствования — «от урожая до урожая» продукции растениеводства. В животноводстве тоже фактически доминировал годовой период: вся живность воспроизводилась сезонно, хотя расти до взрослого состояния могла несколько лет. Поэтому материальные балансы разрабатывались не просто на один год, но на один и тот же период. Причем планировать на еще один год вперед крестьянину не было смысла: «цыплят по осени считают».

По мере индустриализации страны технологические цепочки уходили все дальше за горизонт одного года, но плановые задания, равно как и ресурсы для их выполнения, продолжали оставаться в пределах ближайшего года до самого конца существования СССР. Особенно пагубно это сказывалось на таких цепочках, которые выходили за рамки одного предприятия или, хуже того, за рамки одного министерства.

Поэтому как предприятия, так и вышестоящие органы — главки министерств и сами министерства — превращались в плановое подобие рыночно ориентированного крестьянского хозяйства. Основное производство было нацелено на выпуск продукции, подлежащей реализации вовне. Нередко оно было технологически довольно современным, иногда даже основанным на импортном оборудовании. Но в нем была и масса вспомога-

тельных производств, вплоть до подсобного сельского хозяйства, свое жилье, детские сады, дома (или даже дворцы) культуры.

Хотя советский период развития экономики России обычно ассоциируется с пятилетними планами развития страны, основным был именно годовой формат, а не пятилетний³⁰. За его невыполнение руководители разных уровней могли лишиться партийного билета, а это наказание было сродни уголовному³¹.

На самом деле именно «пятилетка» (а не, например, «трехлетка»³²) появилась во второй половине 1920-х годов потому, что за получение по импорту оборудования для осуществления индустриализации в тогдашней крестьянской России надо было платить прежде всего зерном (хлебом). Поскольку урожаи были очень нестабильны от года к году, именно пятилетний гори-

³⁰ Парадоксально, но факт — когда представители одной крупной западной фирмы попытались в 1970-х годах найти в Госплане СССР специалистов, с которыми можно было бы обсудить проекты плана глубокой реконструкции Кировского (бывшего Путиловского) завода в Ленинграде, рассчитанные на 15–20 лет сотрудничества, им не удалось это сделать.

³¹ В начале 1970-х годов по инициативе Олега Ефремова была написана и поставлена во МХАТе пьеса «Сталевавары». Основная коллизия заключалась в выборе между завершением очередной плавки стали среднего качества до 24:00 31 декабря, с соответствующими поощрениями и премиями всему коллективу завода за выполнение годового плана, и продолжением плавки уже в новом году до получения результата более высокого качества. Спектакль получился очень красочным — прямо на сцене бригадир сталеваров в исполнении Евгения Евстигнеева что-то как бы закидывал совковой лопатой в огнедышащую мартеновскую печь. В 1974 г. они получили Государственную премию за этот спектакль.

³² Но и «трехлетки» тоже тогда были наряду с «пятилетками»: «Мы можем включиться в этот план (модифицированный план ГОЭЛРО. — Л. Г.) целой серией отдельных перспективных планов, но надо отличать эти плановые трехлетки и пятилетки от сущности генерального плана» (*Кржижановский Г.М.* Проблемы планирования. М.; Л.: Объединенное научно-техническое издательство, 1934. С. 293. Цит. по: *Курский А.Д.* Научные основы советских пятилеток. М.: Наука, 1974. С. 31).

зонт позволял сократить неопределенность возможной оплаты импорта выручкой от экспорта хлеба. Потом этот горизонт стал привычным (не считая «семилетки» в период руководства страной Н.С. Хрущева³³).

4.6. Сколько производить? Сколько потреблять?

Строго говоря, для исходного, крестьянского, материального баланса вопрос «сколько производить?», тем более в увязке с вопросом «сколько потреблять?», не стоял. Как уже отмечалось выше, в левой, ресурсной части такого баланса фиксировался фактический запас на начало очередного года хозяйственного года («1 октября»). Понятно, что вопросы о производстве и потреблении для подавляющего большинства благ в таком хозяйстве разнесены на один год. Выражения вроде «без труда не вытянешь и рыбку из пруда», «как потопаешь, так и полопаешь» только маскировали естественный временной лаг между затратами и результатами: чтобы жить потом (через год и больше), надо работать сейчас.

Но для аналогичных балансов на уровне страны в целом и при сдвиге начала хозяйственного года на 1 января, особенно для промышленных изделий, ситуация сильно менялась.

Для продукции растениеводства в балансах на календарный год левая — ресурсная — часть практически удваивалась: к запасу недавно собранного урожая (факт) добавлялся поток урожая наступающего года (план). Но это мнимое «удвоение» ресурсов, поскольку почти весь планируемый урожай должен пойти в запас на год, следующий за плановым. Смесь (сумма) фактических и планируемых данных порождает когнитивный диссонанс, заставляет вводить «волевые» решения о структуре правый — рас-

³³ Ветераны Госплана СССР рассказывали, что очередная пятилетка ожидалась провальной по результатам как раз вследствие экспериментов Первого секретаря ЦК КПСС с внедрением совнархозов, разделением парткомов на промышленные и сельскохозяйственные. Поэтому решили удлинить плановый период до 1965 г. А в 1964 г. Н.С. Хрущев был смещен.

ходной части баланса. Появляется соблазн позицию «запасы на конец года» использовать как балансирующую.

Для промышленной продукции в большинстве случаев технологический цикл производства намного короче, чем год, поэтому потоки производства и потребления в значительной, хотя и не в полной мере, вписывались в рамки одного календарного года. Поэтому для соответствующих материальных балансов выравнивание ресурсной и расходной частей сводилось к требованию равенства потоков производства и потребления. На учет всяких тонкостей, связанных с технологическими переделами, реальными межотраслевыми связями, у плановиков уже не оставалось ни времени, ни сил.

4.7. Сколько (и чего) покупать? Сколько (и чего) продавать?

В материальных балансах «чисто натуральных» хозяйств нет входящих и выходящих потоков. В реальных крестьянских хозяйствах России 1920-х годов такие потоки были, но они были разнесены по разным балансам: покупалось то, что не производилось, а продавалась часть того, что производилось.

У крестьян не было особого резона производить больше, чем нужно для собственного потребления и для обмена на рынке на недостающее. Поэтому вопрос «сколько и чего продать?» из собранного урожая был, по сути дела, вторичен по отношению к вопросу «сколько и чего надо купить?» в ближайшем будущем, условно говоря, «здесь и сейчас». А государству как раз в это время требовался хлеб для оплаты импорта машин и оборудования для создания в первую очередь тяжелой промышленности (подготовки к войне).

Этот конфликт между долгосрочными (точнее, среднесрочными — на 10–15 лет) интересами страны в целом и текущими интересами основной части ее населения был разрешен в начале 1930-х годов внеэкономическими методами. С тех пор сдача хлеба

государству стало «первой заповедью» всех сельхозпроизводителей. До самого конца существования СССР прогнозы погоды для населения на радио (затем и на телевидении) включали прогноз воздействия природных катаклизмов на урожай.

На уровне страны в целом материальные балансы иногда включали и импорт, и экспорт одних и тех же благ. Например, зерно было дешевле продать в европейской части и купить на Дальнем Востоке, чем везти через всю страну. Но в 1970–1980-х годах экспортно-импортные решения по конкретным материальным благам имели три очень различающиеся части.

В первой из них внешнеторговые операции имели оперативный (внеплановый) балансирующий характер, если так можно выразиться. Например, если на внутреннем рынке возникал дефицит стирального порошка, то его закрывали срочной закупкой этого товара на внешнем рынке. Для этого могли так же срочно продать немного, например, нефти. Такие операции в силу огромного масштаба страны (почти 300 млн человек) были подобны поведению слона в посудной лавке: мировые цены резко менялись — обрушивались или взлетали. Это было неприятно, но неизбежно. Выше уже отмечалось, что сколько-нибудь детальные материальные балансы на уровне страны в целом разрабатывать было невозможно.

Вторая часть внешнеторговых операций имела плановый характер в рамках стран мировой системы социализма, и особенно со странами народной демократии Восточной Европы. Туда мы поставляли преимущественно сырье и материалы, а также топливо (особенно нефть по нефтепроводу «Дружба» и газ), оттуда — товары народного потребления. Можно сказать, что сырьевым придатком наших партнеров мы были и тогда тоже.

Но в период планового ведения хозяйства в странах мировой системы социализма отсутствовала объективная — рыночная — основа цен. Поэтому даже для клиринговых расчетов приходилось пользоваться ценами мирового рынка, хотя и сглаженными за не-

сколько месяцев. А они, во-первых, имели долгосрочную тенденцию к снижению как раз на сырьевые товары (но не на нефть — здесь динамика цен была скачкообразная) и, во-вторых, были подвержены очень значительным колебаниям. Поэтому даже введение общей валюты — переводного (безналичного) рубля — не спасало от постоянно возобновлявшихся дисбалансов, конфликтов, которые отражались и на политических отношениях. Можно сказать, что смесь «плана и рынка» в экономических отношениях между странами — членами СЭВ (Совета экономической взаимопомощи) оказалась в итоге гремучей для политики и внесла свою лепту в события конца 1980-х — начала 1990-х годов.

Третья часть внешнеторговых отношений хотя и была чисто рыночной, но имела еще более долгосрочный характер, чем основная масса взаимных поставок в рамках СЭВ. Речь идет о торговле с экономически развитыми странами Запада — Европы и Америки. Хотя начинались они в годы первых пятилеток с продажи нами зерна (для покупки промышленного оборудования и технологий), в последующем на экспорт все в больших объемах стали поставляться энергоресурсы — нефть и затем газ (а импортироваться все в большей мере не только оборудование, но и продукция сельского хозяйства, например, кормовое зерно). За период с 1965 по 1985 г. добыча газа возросла в 5 раз и большая часть этого прироста, начиная с 1970 г., пошла на экспорт в Европу, особенно в Федеративную Республику Германию.

Именно на 1970-й год пришлась сделка века «трубы — газ» (или «газ — трубы»): СССР закупал в ФРГ трубы большого диаметра в кредит, за который расплачивался поставками газа. Соглашение предусматривало поставку ежегодно 3 млрд кубометров природного газа. С тех пор поставки газа только в эту страну увеличились в 10 раз, обеспечивая около 40% потребностей Германии, и в 2014 г. были гарантированы как минимум до 2030 г.

Четыре с половиной десятилетия спустя, наверное, нелегко представить себе, насколько большую политическую нагрузку

имела эта сделка и в целом развитие газового сотрудничества СССР с Германией: сравнительно недавно закончилась Великая Отечественная война, и такое взаимодействие наших двух стран должно было стать альтернативой их очередному военному противостоянию³⁴. США старались сорвать этот процесс. Но в тот раз у них это не получилось.

В середине 2010-х годов аналогичная по срокам и по масштабам работа ведется с Китайской Народной Республикой.

4.8. Материальный баланс: конфликт интересов?

В крестьянском натуральном хозяйстве расходная часть материального баланса включала только две укрупненные позиции, обе связанные с потреблением: производственное³⁵ и непроизводственное. В рыночно-ориентированном хозяйстве добавляется позиция, связанная с поставками вовне, на продажу.

Специальной позиции «сбережение» или «накопление» в нем нет. В качестве таковой можно рассматривать специально рассчитываемую разность запасов на начало и конец периода, на который разрабатывается баланс. Эту величину сейчас называют

³⁴ Долгосрочные крупномасштабные международные сделки как *альтернатива* автаркии (иными словами, рынок *вместо* натурального хозяйства) в обеспечении жизненно важных интересов страны? Так тогда вопрос не стоял. Плановое хозяйствование традиционного крестьянского типа оставалось безальтернативным. Но начало его конца — это как раз сделка века «газ — трубы». К этой теме мы еще вернемся.

³⁵ В экономической теории эта позиция игнорировалась Е. Бём-Баверком в его классическом примере с пятью мешками зерна: первый крестьянин употребит для поддержания жизни, второй обеспечит ему достаточное питание для поддержания сил и здоровья, третий он употребит для кормления птиц, чтобы обеспечить себе мясную пищу, четвертый — для приготовления водки, а пятый пойдет на корм попугаям.

На практике, но уже по другим соображениям, производственное потребление игнорируется в расчетах показателя экономической активности — ВВП — на уровне страны в целом.

«инвестициями в запас» и она может быть отрицательной. В таком случае говорят о «проедании запаса».

В обычном крестьянском хозяйстве сколько-нибудь заметные по величине положительные «инвестиции в запас» делаются главным образом для того, чтобы восполнить его ранее допущенное «проедание». Причем для баланса хлеба термин «проедание» не требует кавычек.

Здесь мы встречаемся с одной лингвистической проблемой, связанной с терминологией. В профессиональном языке экономистов — английском — есть термин *saving*. В экономических текстах он переводится на русский язык как «сбережение», причем как синоним ранее употреблявшегося термина «накопление»³⁶ применительно к вещам, точнее, хозяйственным ценностям. Но в оригинале глагол *save* имеет гораздо более широкое значение и применим в том числе (или даже прежде всего) к людям, к их сбережению, сохранению, спасению³⁷.

Хранимость (сберегаемость) благ в натуральном крестьянском хозяйстве — это средство сбережения живущих в нем людей. Первичность цели по отношению к средству — сбережения людей по отношению к сбережению вещей — здесь очевидна.

Ситуация в корне меняется, когда в одном плановом органе приходится разрабатывать тысячи взаимосвязанных материальных балансов на уровне страны в целом, причем значительная и постоянно растущая часть этих балансов описывает потоки и запасы косвенных благ, не имеющих прямого отношения к жизни людей.

³⁶ Строго говоря, как синоним «накопления» рассматриваются только «чистые сбережения».

³⁷ Обычная «расшифровка» сигнала SOS — *Save Our Souls* (или другие аналогичные варианты: *Save Our Spirits*, *Save Our Ship*) имеет в виду спасение. Здесь можно также отметить, что спасение (как минимум души) — неотъемлемый элемент религиозных систем, а сохранение, точнее, «законы сохранения» (материи, энергии...) — фундаментальны в естественных науках.

У людей, принимающих решения, происходит обычный «сдвиг мотива» с целей на средства: целью становится выравнивание каждого баланса «всеми правдами и неправдами». Но даже в мире вещей эти балансы отражают не все связи и не всегда правильно, поэтому такая вроде бы естественная конечная цель, как сбережение народа, практически исчезает из поля зрения госплановских работников.

Нацеленность крестьянского хозяйства на сбережение жизни своих членов, людей, ведет к тому, что и в материальных балансах акцент делается на сберегаемых запасах, а не потоках. Запас в условиях рискованного хозяйствования нужен не только для покрытия текущих потоков расходов (до следующего урожая), но и для страхования будущего. И чем выше неопределенность внешней среды, тем больше потребность в страховании.

Об этом напоминает и ветхозаветная притча о семи тучных коровах и семи тощих. Но одно дело Египет с его сухим климатом, позволяющим хранить зерно долго, и совсем другое дело Россия, не говоря уже о Лаосе. Лаосский крестьянин не собирает весь урожай, если он намного больше обычного. Это вполне рационально: если сезон дождей продолжается шесть месяцев, то более одного года в его хозяйстве рис сохранить практически невозможно.

Все сказанное можно подытожить в принятой в то время терминологии так: материальный баланс — это инструмент поддержания простого, а не расширенного воспроизводства, соответствующий масштабу одного, отдельно взятого крестьянского хозяйства, сохранению общества традиционного (аграрного) типа³⁸. Применение его на уровне страны в целом, во многом неизбежное в конкретных условиях 1920–1930-х годов, вело не к развитию пострыночных («непосредственно общественных», как

³⁸ Для него характерна ориентация не на рост («расширенное воспроизводство»), а на достаток (довольно скромный, «лишь бы не было войны»).

тогда говорили) экономических отношений, а к гипертрофированному расширению дорыночных отношений, причем не только на селе, но и в городе.

Точнее было бы говорить не только и не столько о дорыночных и пострыночных отношениях, сколько о «под-рыночных» и «над-рыночных». Крестьянское хозяйство, в том числе и в хуторском варианте, будучи в основе своей натуральным, отнюдь не является антиподом рынку. Оно более или менее гибко подстраивается под него по мере развития рыночных отношений, является в этом отношении под-рыночным. Точно так же натуральным по своей природе плановым экономикам социалистических стран приходилось подстраиваться под мировые цены на обмениваемые между ними товары. Об этом выше уже говорилось.

В то же время в СССР была претензия на над-рыночный характер существовавших тогда «отношений планомерности». Выражалось это в признании существования в стране рыночных явлений в разнообразных формах, начиная с индивидуальных крестьянских хозяйств, которые были окончательно ликвидированы только во времена Н.С. Хрущева, и заканчивая рынками труда, которые существовали не только в городах.

Рынки труда были неотъемлемой частью реализации принципа распределения «каждому — по труду», буржуазного по признанию и К. Маркса, и В.И. Ленина. Поэтому рыночные отношения рассматривались как инструмент, которым можно и нужно умело пользоваться. Иначе говоря, «план над рынком», а не «план вместо рынка», как это часто формулировалось в дискуссиях политико-экономов, особенно в годы «косыгинской реформы».

Но в Госплане СССР наряду с материальными балансами разрабатывалась также система показателей планового Баланса народного хозяйства. В Сводном отделе нархозплана в 1970—1980-х годах существовал небольшой (семь человек³⁹) подраздел

³⁹ Одна из них — Альбина Серафимовна Мухина — сейчас работает доцентом на кафедре финансового учета и финансовой отчетности ВШЭ.

БНХ, одной из важных задач которого был расчет на перспективу (как минимум пяти лет) темпов и пропорций развития экономики в целом в виде динамики национального дохода и его распределения на фонд потребления и фонд накопления с выходом на объем капитальных вложений.

4.9. Баланс народного хозяйства

Дух крестьянского хозяйствования, можно сказать, витал и над расчетом показателя национального дохода (НД) — основного синтетического показателя развития, во многом аналогичного валовому внутреннему продукту (ВВП)⁴⁰. Но в СССР показатель национального дохода рассчитывался не в СНС — этой системы в 1920–1930-х годах еще не было — а в рамках Баланса народного хозяйства⁴¹. В его рамках рассчитывалась целая система показателей БНХ, ключевым среди которых были показатели произведенного и использованного национального дохода.

Крестьянский дух выражался в категорическом неприятии теоретиками БНХ «невещественных» благ, услуг в качестве результата производства. И в самом деле, для нехранимых благ невозможно составить баланс, включающий наряду с потоками и запасы⁴². Поэтому в системе БНХ жестко различались так называемые производственная и непроемчивая сферы. В про-

⁴⁰ Если не вдаваться в детали, в Системе национальных счетов они различаются на величину возмещения износа основного капитала.

⁴¹ Принципиальная содержательная разница СНС и БНХ видна уже в терминах «счет» и «баланс».

⁴² Возможно, свойство хранимости у вещей способствует их «работе» на интерес самосохранения, а противоположное свойство услуг — в большей степени «работе» на интерес самоизменения. Две вековые проблемы России на букву «Д» в известной шутке (дефицит дорог и избыток дураков) отражают тенденцию сохранения локальной консервации при натуральном хозяйствовании (бездорожье) и, как следствие, ограниченные требования к интеллекту хозяйствующих субъектов (решения преимущественно рутинные, повторяющиеся).

изводственную сферу в системе БНХ входили шесть укрупненных отраслей: промышленность; сельское и лесное хозяйство (плюс промысловое рыболовство); строительство; торговля — заготовки — снабжение; грузовой транспорт и связь в части обслуживания предприятий производственной сферы; прочие отрасли материального производства (сюда входили, в частности, сбор грибов и ягод населением, охота, рыбалка...). Все остальное — образование, здравоохранение, наука, управление государством, оборона — это непроеизводственная сфера.

Конечно, под игнорирование услуг в расчетах производственной активности в то время подводилась «теоретическая база» в виде соответствующей интерпретации «Капитала» Карла Маркса, в частности, его оценки представлений Адама Смита о производительном и непроизводительном труде. Критиковалась и СНС как буржуазная апологетика «якобы производительного» характера работы государства — орудия классового господства, аппарата принуждения.

Теоретики БНХ критиковали СНС и за методологическую непоследовательность (смещение затрат и результатов) при расчете ВВП производственным методом: к величине *результата*, рассчитываемой по рыночным ценам, приходится добавлять *затраты* на нерыночные услуги. Получалось так, что, в частности, рост оплаты труда госчиновников сам по себе давал рост ВВП.

Подчеркнуто натуральный, а не стоимостной (денежный, ценностный) характер имел в БНХ расчет показателя произведенного национального дохода. В отличие от СНС, где при расчете ВВП производственным методом суммируются величины добавленной стоимости (ценности), сразу же исключаящие повторный счет промежуточных благ, в БНХ сначала рассчитывался показатель совокупного общественного продукта (СОП) как сумма валовой продукции отраслей (выпуск в натуральном выражении, взвешенный по централизованно устанавливаемым ценам) «сферы материального производства», а потом из него вычита-

лись материальные затраты и амортизация (на языке марксистской экономической теории — «перенесенная стоимость» — c). Тем самым НД произведенный соответствовал «вновь созданной стоимости» ($v + m$).

Сейчас понятие «непроизводственная сфера» практически исчезло из оборота в практике хозяйствования, хотя продолжает встречаться в учебниках и методических пособиях преподавателей старшего поколения. Однако один положительный эффект использования этого понятия системы БНХ в советской плановой экономике был. Речь идет о неприменимости в этой сфере методологии бюджетирования, ориентированного на результат (БОР).

В то время такого понятия — БОР — еще не было и в практике государственного регулирования на Западе (в странах с рыночной экономикой), но даже если бы оно появилось, очевидное отсутствие количественно измеримого «в деньгах» результата защищало и текущие расходы, и капитальные вложения в образование, здравоохранение, науку, оборону от попыток измерить их эффективность «чисто экономически»: через соотношение затрат и результатов.

Поэтому «соотносились» вложения в эту сферу не с количественно измеряемыми непосредственными результатами «здесь и сейчас», а с долгосрочным — на поколения вперед — обеспечением интересов страны в целом⁴³. Кроме того, в «непроизводственной сфере» воспроизводилась рабочая сила и это хорошо понимали и в «центре», и на «местах»⁴⁴. Поэтому не вполне

⁴³ Простой пример: экономический факультет в МГУ им. М.В. Ломоносова был создан (одновременно с очередным воссозданием философского факультета) в декабре 1941 г. в эвакуации в Ашхабаде.

⁴⁴ С 1986 по 1991 г. мне приходилось многократно сопровождать в поездках по СССР группы слушателей Академии общественных наук при ЦК КПСС из социалистических стран. Всегда местные партийные власти охотно показывали очень приличные объекты соцкультбыта на заводах, в совхозах с примерно таким комментарием: «как человек живет, так и работает».

справедливы утверждения, что в плановой экономике «непроизводственная сфера» обеспечивалась ресурсами по остаточному принципу⁴⁵.

4.10. Провизорный баланс народного хозяйства

Как уже отмечалось, плановыми расчетами показателей БНХ занимались сотрудники одного подотдела в Сводном отделе нархозплана. Большую часть времени они, как и остальные сотрудники Госплана СССР, осуществляли расчеты, связанные с разработкой и отслеживанием выполнения годового плана. Но значительное внимание уделялось ими и расчетам прогнозного или, как они говорили, провизорного баланса народного хозяйства.

Персонально за проведение этих расчетов до 1974 г. отвечала — и по большей части сама их производила — главный специалист Людмила Петровна Бурова, кандидат экономических наук. Техническое обеспечение расчетов представляло собой электрический арифмометр для операций умножения и деления и обычные счета — для сложения и умножения⁴⁶.

Бурова ничего не знала о работах своего предшественника в Госплане — Григория Александровича Фельдмана, который в конце 1920-х годов выполнял аналогичные расчеты. Но, как и он, не видела возможности проводить сколько-нибудь содержательные расчеты по однопродуктовым моделям. Причем в отличие от Г.А. Фельдмана, который отталкивался от двухсекторной модели, ведущей родословную от 2-го тома «Капитала» К. Маркса, она расчеты вела параллельно по промышленности, сельскому хозяйству и строительству (остальное в первом приближении

⁴⁵ Тем не менее и метафора Сталина «человек — винтик», и заменившее ее при Горбачеве выражение «человеческий фактор» оставляли людей среди средств, а не конечных целей хозяйствования.

⁴⁶ Счеты были едва ли не основным вычислительным средством многих сотрудников Госплана СССР до самого конца его существования.

«досчитывалось по удельному весу»). Причина — очень разные показатели фондоотдачи в этих отраслях как по абсолютной величине, так и по возможной динамике. Именно эти показатели были ключевыми в ее расчетах, как у Г.А. Фельдмана, а затем в однопродуктовой модели Харрода — Домара.

Конечно, Бурова понимала, что и укрупненные отрасли сферы материального производства — очень обобщенные агрегаты, за которыми нет конкретных технологических процессов как эмпирической базы нормативов фондоотдачи. Но ее любимым выражением было «за неимением гербовой пишем на простой». Когда она закладывала в расчеты вариантов разные гипотезы динамики фондоотдачи по укрупненным отраслям, она подразумевала различные структурные сдвиги внутри самих отраслей. У нее, как и у всех ее коллег по Госплану СССР, было сильно развито «чувство цифр», «цифровая интуиция».

По сути дела, у каждого госплановца была своя персональная «встроенная экономико-математическая модель» той части реальности, с которой приходилось иметь дело как своего рода диспетчеру. Эти «модели» были очень простыми и в них в качестве относительно устойчивых «экзогенных» параметров выступали разнообразные нормы и нормативы, о которых речь пойдет чуть ниже.

Неприятие формализованных экономико-математических моделей как средства прогнозных расчетов показателей БНХ имело вполне осознанный характер. Начальник подотдела БНХ Анатолий Борисович Доровских говорил, что параметры любой модели формируются на основе прошлого, «статистики», поэтому сами по себе мало пригодны для заглядывания в будущее в рамках практической плановой работы. Другими словами, будущее не прогнозируется, а создается, творится. В таком отношении к эконометрическим моделям его поддерживал Юрий Васильевич Яременко, который в то время (до 1973 г.) работал в НИЭИ при Госплане СССР. Вклад в науку Ю.В. Яременко, став-

шего впоследствии академиком, создателем Института народно-хозяйственного прогнозирования (до 1992 г. — Института экономики и прогнозирования научно-технического прогресса), был связан как раз с глубоким пониманием качественной разнородности разнообразных ресурсов, созданием на этой основе теории многоуровневой экономики⁴⁷.

5. Нормы и нормативы («подушевые» и прочие)

Наряду с балансовым методом именно нормы и нормативы⁴⁸ составляли реальную основу народнохозяйственного планирования. Об их важности можно судить по тому, что в системе Госплана СССР с 1960 г. существовал НИИПиН.

Как и балансовый метод, плановые нормы и нормативы на уровне страны в целом «растут» из единичного натурального — многоотраслевого — крестьянского хозяйства.

5.1. Подушевые нормативы

Базовый подушевой норматив крестьянского хозяйства — количество хлеба на одного человека (на душу, на голову) в расчете на год — от урожая до урожая. Он же широко применялся в практике народнохозяйственного планирования. Причем его величина могла различаться в несколько раз в зависимости от места и цели использования.

⁴⁷ В СССР верхний уровень такой экономики представлял собой ВПК — военно-промышленный комплекс, в котором концентрировались наиболее качественные ресурсы.

⁴⁸ В экономике нормы и нормативы отражают связи между затратами и результатами. Между ними нет принципиальных теоретических различий, однако чаще всего в госплановской практике нормы представляли собой затраты *потребляемых ресурсов* на единицу результата (типичный пример — материалоемкость, энергоемкость), а нормативы, наоборот, отдачу единицы *используемого фактора* (примеры — фондоотдача, производительность труда).

Например, в Лаосе в 1970–1980-х годах подушевой норматив составлял 250 кг обрубленного риса, а в СССР — 1 т зерна. Отчасти этот четырехкратный разрыв объясняется различием климата — нам нужна более калорийная пища. Но в гораздо большей степени оно связано с тем, что приведенный выше норматив лаосских плановиков ориентирован на обеспечение весьма скромного достатка, ненамного превышающего прожиточный минимум «здесь и сейчас», а наш норматив — тонна на человека — использовался как целевой ориентир в расчетах на долгосрочную перспективу. Считалось, что рациональное питание, сбалансированное по всем компонентам, включая мясные и молочные продукты, яйца, можно обеспечить именно при таком удельном запасе/потоке зерна на год.

Сравнение фактического положения дел с указанным нормативом в «период застоя»⁴⁹ позволяло в текущем (годовом) планировании ориентироваться в направлении внешнеэкономической активности (экспорта или импорт зерна) и ее размерах, а в перспективном (пятилетнем) — планировать инвестиции в улучшение земельных угодий (мелиорация, ирригация), развитие индустрии минеральных удобрений, сельскохозяйственного машиностроения. В 1970–1980-х годах инвестиционная активность в СССР чем дальше, тем больше концентрировалась в трех многоотраслевых комплексах: военно-промышленном, топливно-энергетическом и агропромышленном (перечислены в порядке приоритетности).

⁴⁹ По-видимому, норматив «тонна зерна на человека» появился на рубеже 1950–1960-х годов, когда осуществлялись расчеты к планам «построения материально-технической базы коммунизма» к 1980 г. Предполагалось, что среди других материальных благ продукты питания «полюются полным потоком». В период довоенных пятилеток величина этого норматива вряд ли сильно отличалась от современной лаосской. Экспорт хлеба был одним из основных источников валютных средств для оплаты импорта машин и оборудования в период индустриализации.

Дефицит зерна по сравнению с нормативом можно было восполнять двумя разными способами — либо импортом самого зерна, либо импортом продукции, в которой оно используется как корм. С точки зрения экономии на транспортных издержках второй вариант значительно эффективнее — для производства тонны мяса требуется несколько тонн зерна. Такой вариант сейчас, в условиях рыночной экономики, в России и выбирается: своего зерна на непосредственно пищевые цели производится с избытком, который превратил страну в одного из крупнейших его экспортеров, а мясо во многом закупается по импорту. На экспорт поставляется и много минеральных удобрений, поскольку спрос на них внутри страны значительно снизился.

Но в плановой экономике, да еще в период «развитого социализма», по-видимому, было бы не очень уместно выкладывать на прилавки «ножки Буша» и другую аналогичную продукцию. С политической точки зрения было предпочтительнее экспортировать нефть и импортировать кормовое зерно. При всем этом было понятно, что обмен невоспроизводимого ресурса на воспроизводимый («тонна на тонну» в тогдашних ценах) не может продолжаться до бесконечности. Поэтому чем дальше, тем больше инвестиций вкладывалось в мелиорацию, крупномасштабную ирригацию, включая проект «поворота рек» из Сибири на перенаселенный и плодородный юг — в республики Средней Азии.

Проект поворота рек реализовать не успели. Но тенденция последних 10–15 лет существования планового хозяйствования в СССР — приоритет технологически более простых вариантов инвестиций в первичном секторе экономики: трубопроводы (нефть и газ), водоканалы. Это уже совсем явно сближало советскую плановую экономику с речными цивилизациями древности, которые К. Маркс в одном из рукописных вариантов «Капитала» назвал азиатским способом производства. Обсуждение этого способа производства, не вписывавшегося в стандартную «пятичленку» марксизма-ленинизма (первобытный коммунизм,

рабовладение, феодализм, капитализм, коммунизм с его первой фазой — социализмом), оживлялось в периоды сначала НЭПа, потом «оттепели» и замирало, когда параллели между «азиатским деспотизмом без частной собственности» и нашим «социализмом» оказывались слишком явными.

В перспективном планировании использовались и другие подушевые показатели, не имевшие характер нормативов. Среди них здесь уместно отметить количество студентов на 10 тыс. населения (отдельно по вузам и техникумам). Этот показатель помогает анализировать плотность сети профессионального образования и принимать решения о приоритетном развитии ее частей на разных территориях.

Почему-то именно этот показатель в постсоветской России приобрел характер норматива, закрепленного федеральным законом в 1996 г. Речь идет о финансировании за счет средств федерального бюджета обучения не менее чем 170 студентов на каждые 10 тыс. человек. Позже он был как бы усовершенствован (уточнен?) и теперь имеет вид: «Из расчета не менее чем 800 студентов на каждые 10 тыс. человек в возрасте от 17 до 30 лет». Такие «нормативы финансирования» на самом деле не имеют экономического смысла, поскольку затраты на обучение в очной, очно-заочной («вечерней») и заочной формах различаются в несколько раз.

5.2. Межотраслевые нормы

Крестьянское хозяйство по своей природе многоотраслевое. Его эффективность во многом связана с тем, что «ничего не пропадает», все так или иначе идет в дело, в том числе и отходы всех видов. Поэтому в нем в явном или, чаще, в неявном виде существует большое количество межотраслевых норм затрат, которые связывают материальные балансы разных благ в единую систему. Например, норма «пять килограмм зерна на килограмм мяса» (цифра условная) связывает два таких баланса. Причем за этой нормой — реальный технологический процесс содержания скота

или птицы. Так же дело обстоит со всеми остальными межотраслевыми нормами в этом хозяйстве — все они «завязаны» на технологии, их комплексы.

Эта зависимость между производством и потреблением в смежных отраслях может быть рассмотрена и на уровне страны в целом. Не случайно именно в России в 1920-х годах еще до начала пятилеток был разработан первый баланс межотраслевых связей как составная часть Баланса народного хозяйства за 1923–1924 хозяйственный год⁵⁰. Но следующий такой баланс в СССР был разработан только за 1959 г., а в практике планирования модели межотраслевого баланса начали применяться еще через десять с лишним лет и довольно скромно. Об этом подробнее речь пойдет чуть ниже.

Евгений Григорьевич Ясин как-то делился воспоминаниями о французских специалистах, знакомившихся в 1970-х годах с тем, как работает Госплан СССР. По их мнению, его сотрудники занимались «оборачиванием» матрицы прямых затрат межотраслевого баланса. Это справедливо только на уровне метафоры: действительно, вектор конечного использования «в натуральном выражении» надо было увязать с вектором валового выпуска. Но, во-первых, далеко не всегда отправным пунктом были именно потребности в благах, а не возможности их производства. Так вопрос стоял главным образом для продукции ВПК. Потребление в других сферах конечного использования часто имело «остаточный характер»: сначала производственное потребление, затем ВПК и капитальные вложения, затем остальное с определенным ранжированием.

⁵⁰ Доклад о нем начальника ЦСУ СССР П.И. Попова в Совете труда и обороны (СТО) был опубликован в газете «Экономическая жизнь» (1925, № 72). В том же году в журнале «Плановое хозяйство» появилась рецензия на этот доклад 19-летнего выпускника Ленинградского университета В.В. Леонтьева, получившего в 1973 г. премию памяти Нобеля как раз за исследования межотраслевых связей.

Во-вторых, не было самой «матрицы прямых затрат». Были разнообразные наборы межотраслевых норм расхода, но эти наборы невозможно было свести в единую систему матричного типа. Например, для определения потребностей в электроэнергии фиксировались нормы расхода электроэнергии в тех видах производства, которые были основными потребителями электроэнергии (например, производство алюминия, коммунальное хозяйство), а остальные («прочие») рассматривались «скопом». Для определения потребностей в меди, чугуне, сталях и т.д. фиксировались соответствующие нормы расхода по другим наборам производств. Причем все это осуществлялось, напоминая, по укрупненным балансам, счет которым в годовом плане шел на тысячи на уровне Госплана при многих миллионах наименований непосредственно на практике. Понятно, что с реальными технологическими процессами эти нормы имели уже мало общего, а в сборных солянках «прочих производств» они вообще не были связаны с технологиями.

5.3. Технологические нормы и нормативы

Хотя на уровне системы материальных балансов межотраслевые нормы давно уже оторвались от конкретных технологий, в Госплане СССР была большая группа подразделений, сформированных именно по технологическому принципу — речь идет об отраслевых отделах. Эти отделы, в свою очередь, выходили вне Госплана на отраслевые министерства и ведомства, в подчинении которых были предприятия, специализировавшиеся на выпуске конкретной продукции.

Строго говоря, нормы потребления (затрат) ресурсов и нормативы использования факторов формировались именно на предприятиях, в цехах. Поэтому служебная карьера типичного сотрудника отраслевого отдела Госплана СССР начиналась с должности мастера в цехе, куда он попадал по распределению после окончания института и получения диплома инженера. Затем он стано-

вился начальником цеха, главным технологом-заместителем директора завода — ответственным работником главка министерства и центрального аппарата министерства и только потом — сотрудником отраслевого отдела Госплана СССР⁵¹.

Чувство цифр, о котором выше уже говорилось, формировалось у таких работников на протяжении десятилетий постепенного «агрегирования уровня». Оно постоянно подпитывалось общением с бывшими коллегами по работе, другими специалистами, как формальным, так и неформальным⁵².

Нормы и нормативы представляли собой взаимоувязанные комплексы только на уровне конкретных технологических процессов, т.е. в цехе или на заводе⁵³. Чем выше уровень планирования, тем слабее взаимная связь норм и нормативов. На уровне Госплана СССР фактически они представляли собой автономные «множества». В рамках годового режима планирования «работали» нормы, которые увязывали потребности в ресурсах и возможности производства. В рамках пятилетних планов «работали» нормативы (обобщенно говоря — нормативы фондоотдачи), которые худо-бедно увязывали планы увеличе-

⁵¹ Инженерами, «технарями» были также почти все руководители Госплана СССР, начиная с Г.М. Кржижановского. Заметное исключение — Николай Алексеевич Вознесенский, возглавлявший Госплан СССР в 1938–1949 г. Он, как и его брат, был профессиональным экономистом.

⁵² Небольшой «пример из жизни». В середине 1970-х годов мне довелось участвовать в разгрузке большого бензовоза на лодочной базе Госплана СССР на Пироговском водохранилище. Дело было летней ночью, бензовоз — военный, а организовали все это дело сотрудники одного из оборонных отделов по своим неформальным связям. С ними мы дружили в рамках горнолыжной секции Госплана: зимой дружно топтали склоны в Подмоскowie (подъемников тогда почти не было), весной драили их катера, а летом они нас немного катали на водных лыжах.

⁵³ В случае завода речь могла идти об основном производстве, по которому и доводились плановые задания. Все остальное так или иначе «подверстывалось» под него.

ния выпуска продукции с потребными для этого капитальными вложениями.

Чувство норм у сотрудников отраслевых отделов было лучше развито, чем чувство нормативов, потому, что с ними они работали постоянно, из года в год. А с нормативами дело приходилось иметь урывками, на разных стадиях разработки пятилетних планов. К тому же степень использования производственных мощностей могла изменяться весьма значительно и не всегда увеличение объемов производства требовало прямо пропорционального увеличения основных производственных фондов (основного капитала).

В целом Госплан СССР сейчас, по прошествии десятилетий, многими вспоминается в связи с разработкой пятилетних планов развития страны, особенно первых, довоенных, но в 1970–1980-х годах его кадровый потенциал был сильнее в разработке текущих, годовых планов.

Цифровая интуиция развита у любого практикующего экономиста, но у работников отраслевых отделов Госплана СССР она имела свои особенности, роднящие их в большей степени с крестьянами, ведущими натуральное хозяйство, чем с экономистами, работающими «на фирме». Крестьянин мыслит конкретно, в натуральных категориях «затраты — результаты» (*input-output*), а хозяйствующий субъект, действующий в рыночной среде, мыслит в стоимостных категориях «издержки — выгода» (*cost-benefit*). Причем для него важна именно соизмеримость того, что он отдает, и того, что он получает, возможность оценить, выходит он на прибыль или на убыток. Ключевое понятие — издержки упущенной выгоды (*opportunity cost*).

Сотрудник отраслевого отдела мыслил не как экономист, а как инженер (или как крестьянин, в данном случае это одно и то же). Нормы затрат он видел векторно, как вектор-столбец, если пользоваться терминологией модели межотраслевого баланса. И хотя эти нормы расхода были уже очень далеки от своих реаль-

ных технологических корней даже по единицам измерения, образ мыслей оставался именно таким: сколько надо иметь разнообразных ресурсов, чтобы произвести конкретные объемы продукции, сколько надо добавить тех или иных ресурсов, чтобы увеличить производство на ту или иную величину.

По сути дела, эти нормы выполняли роль цен в рамках вертикального, административного рынка (точнее, торгова⁵⁴), как это было названо учеными в 1980–1990-х годах. На уровне предприятия доводимый до него «сверху» годовой план представлял собой комплекс заданий по производству продукции и выделяемых для этого материальных ресурсов (фондов). Причем руководитель предприятия не «брал под козырек» полученный план, а ставил подпись-согласие, завершавшую предшествующий переговорный процесс. Понятно, что ресурсов он хотел получить побольше, а задание поменьше, и именно этим руководствовался при подаче «вверх» своих предложений к плану на очередной год. Точно в такой же позиции находились и все органы над ним, кроме Госплана СССР. Но в нем отраслевые отделы лоббировали интересы различных отраслевых министерств и ведомств как производителей, но в то же время были вынуждены «давить» на них с общегосударственной позиции, поскольку суммарные заявки на ресурсы всегда превышали суммарные возможности производства.

Из года в год повторяющаяся «битва за план» превращала сотрудников отраслевых отделов в держателей уникальной информации. Она только частично «лежала на бумаге» в виде заявок, корректировок к ним, ответов и т.д. По большей части она, как и у большинства крестьян, «сидела в голове» и, что хуже, не могла становиться частью человеко-машинной экспертной системы (например, в рамках применения метода Дельфи). Каждый «си-

⁵⁴ Рынок предполагает наличие косвенной конкуренции — покупателей (или продавцов) между собой. А в торге обычно участвуют два агента.

дел» на своем «вектор-столбце» в рамках отраслевого отдела, а его партнеры по информации о затратах — выпуске работали в курируемых внешних организациях и имели свои интересы⁵⁵.

Развитие экономики, появление новых отраслей и подотраслей вело к разрастанию персонала отраслевых отделов Госплана СССР, поскольку каждое новое производство — это свои технологические нормы и нормативы, причем постепенно меняющиеся во времени. Чтобы компактно размещать всех сотрудников, к 1970-м годам площадь самого Госплана СССР⁵⁶ была увеличена вдвое — в дополнение к основному корпусу на проспекте Маркса (ныне Охотный ряд, 1) был пристроен такой же по величине в Георгиевском переулке. Строить еще одно здание было уже негде. Получилось так, что как раз тогда, когда в мире в целом началась НТР — научно-техническая революция (так тогда у нас назывался переход от индустриального общества к информационному), у нас в стране крестьянская технология планового ведения хозяйства уперлась, помимо прочего, в «чисто количественное» ограничение по числу работников плановых органов. В комплексе зданий на проспекте Маркса работало 3–4 тыс. человек и еще около одной тысячи в Главном вычислительном центре, располагавшемся на улице Кирова, 45 (сейчас Проспект Сахарова, 12, Центр экономической конъюнктуры Правительства России). Далеко не все они были действительно плановиками, доля обслуживающего персонала (в том числе в машинописных и копировально-множительных подразделениях) была близка к половине. Но большинство плановиков были отраслевиками и именно они «лимитировали» эффективность

⁵⁵ Все всё прекрасно понимали и даже обменивались шутками о себе и своей работе. Например, по Госплану гулял такой совет: «Если нужен двухгорбый верблюд, заказывай трехгорбого — один горб срежут».

⁵⁶ После октября 1993 г. на этом месте расположена Государственная Дума Российской Федерации.

Госплана СССР в целом⁵⁷. Компьютерная техника — ни тогдашняя, ни современная — не могла сколько-нибудь заметно повысить ее, поскольку «корень зла» не в технике, а в людях, преследующих свои интересы, далеко не всегда совместимые.

6. Компьютеризация народнохозяйственного планирования

6.1. Техническое обеспечение компьютеризации нархозпланирования

В 1970 г. ГВЦ Госплана СССР переехало в новое двенадцатиэтажное здание, специально проектировавшееся для компьютерной поддержки плановых расчетов. Но проектировалось оно еще в начале 1960-х годов и было рассчитано на компьютеры так называемого первого поколения — ламповые. Поэтому были предусмотрены пять огромных — в два обычных этажа — помещений площадью почти во весь этаж с мощной вентиляцией исключительно для техники, а не для людей («мертвый воздух», как это мы тогда называли)⁵⁸.

В 1970-х годах основные расчеты велись на импортной (английской) технике — двух полупроводниковых ЭВМ «Эллиот» с памятью на магнитных лентах и одной на интегральных схемах ICL 4/70, во многом аналогичной американским компью-

⁵⁷ Это относилось и к сотрудникам, занимавшимся оборонными отраслями. В 1970 г. они располагались на одном — десятом — этаже основного здания, а к середине 1980-х годов полностью заняли еще и девятый этаж и частично восьмой.

⁵⁸ К моменту ввода здания в эксплуатацию ламповые ЭВМ (так тогда у нас назывались компьютеры) уже не выпускались. Для машин следующих поколений места требовалось намного меньше, а для людей, на них работающих — все больше и больше. Поэтому половина машинных залов стала заполняться людьми. Для соблюдения справедливости время от времени производилась массовая замена: одни подразделения перемещались в эти залы, другие — возвращались в комнаты с открывающимися окнами.

терам серии IBM-360. В 1980-х годах перешли на машины серии ЕС ЭМВ: ЕС-1030, ЕС-1040. На них внешняя память была на пакетах дисков. В одном пакете весом 10–15 кг пять или десять дисков с гигантским по тем временам общим объемом памяти в 100 или даже 200 Мб.

Ввод данных, поступающих в Госплан СССР из министерств и ведомств, осуществлялся с бумажных носителей вручную, причем дважды для обеспечения точности. Это делало самое многочисленное подразделение ГВЦ. Вывод осуществлялся также на бумажные носители — перфорированные по краям ленты с поперечной насечкой под формат А3 (до трех копий) — на скоростных автоматических цифровых печатающих устройствах (АЦПУ).

6.2. ЭВМ и годовые планы

Самым узким местом сложившейся за десятилетия технологии годового планирования был перенос информации с входящих бумажных документов в балансовые бумажные же таблицы (и потом наоборот: каждому из почти сотни адресатов сотни его плановых заданий в натуральном выражении и лимиты на сотни или тысячи ресурсов). То, что сейчас в любом табличном редакторе делается на персональном компьютере в два-три движения в меню «Данные → Сортировка», в «чисто бумажном» варианте было делом долгим и чреватым ошибками.

Поскольку Алгол, на котором тогда программировали для машин, имевшихся в ГВЦ, был неудобен для решения таких задач, местные умельцы — выпускники мехмата и ВМК МГУ им. М.В. Ломоносова — создали специальный язык программирования «Документ», на котором могли писать программы и сотрудники экономической службы Центра. Они были основным связующим элементом между обычными работниками центрального аппарата Госплана СССР и вычислительной техникой. Строго говоря, вычислений при этом на ЭВМ никаких не произ-

водилось. Отсортированные в нужном порядке данные поступали в балансовые и отраслевые отделы на бумажных носителях. Дальше работа между сотрудниками этих отделов шла традиционно, «вручную», но теперь уже с периодическим внесением изменений в электронные базы данных. Ручных итераций могло быть много. Но поскольку итог работы над проектом годового плана направлялся в Совмин в виде распечаток с ЭВМ, считалось, что уровень автоматизации плановых расчетов был высоким.

На самом деле автоматизировались при этом не сами расчеты, а только ввод-вывод информации на бумажных носителях. Как тогда говорили в самом ГВЦ — работаем в режиме машбюро. Это тоже была своего рода «потемкинская деревня».

6.3. Расчеты по экономико-математическим моделям⁵⁹

6.3.1. Корректировка годовых планов в составе пятилетних

Не были «потемкинской деревней» действительно модельные расчеты, связанные с корректировкой проектов годовых планов в составе пятилетних.

В этих расчетах использовалась натурально-стоимостная оптимизационная статическая модель межотраслевого баланса размерностью примерно на 300 позиций (290×290, если память не изменяет). Модель называлась натурально-стоимостной потому, что только самые важные производства были представлены в натуральных единицах измерения. Все остальные представляли собой стоимостные агрегаты. Критерий оптимальности — мини-

⁵⁹ Здесь приводится информация только по тем расчетам, в которых так или иначе участвовал автор. Со временем все они вошли в Центральный комплекс задач, составлявших модельное ядро АСПР (ЦКЗ АСПР) (см.: *Уринсон Я.М.* Совершенствование технологии народнохозяйственного планирования. М.: Экономика, 1986).

мум квадратичного отклонения от заданий пятилетнего плана на соответствующий год⁶⁰. Такой критерий оптимальности имел вполне реальное содержание, не требующее подробного обоснования: чем меньше отклонений от ранее принятых решений, тем лучше. «Шевелить» при этом можно было как элементы вектора-столбца (конечного потребления), так и вектора-строки (валового выпуска) в любых сочетаниях.

Первая серия реальных расчетов проводилась по нескольким годам девятого пятилетнего плана (1971–1975), начиная с 1972 г. Самое непосредственное участие в них принимал заместитель начальника Сводного отдела нархозплана, доктор экономических наук и лауреат Государственной премии СССР Владимир Викторович Коссов. По сути дела, реальной оптимизацией по известной только ему — и то вряд ли в явном виде — целевой функции занимался именно он, а формальная оптимизация была лишь одним из ограничений.

6.3.2. Среднесрочные расчеты

Среднесрочные — на пять лет — расчеты в этот же период начали проводиться тоже по оптимизационной модели межотраслевого баланса, но уже динамической. Здесь не было возможности использовать технологически осмысленную целевую функцию, подобную той, которая применялась в ранее описанном случае, поскольку эти расчеты проводились на предплановой стадии. Поэтому приходилось применять целевую функцию, имитирующую предпочтения субъекта планирования.

Результаты расчетов были предсказуемо плохими с содержательной точки зрения. Поскольку целью развития экономики является производство благ для потребления, а сама эконо-

⁶⁰ Подробности можно посмотреть в статье: *Уринсон Я.М., Долгов В.О. О задачах корректировки народно-хозяйственного плана // Экономика и математические методы. 1974. № 2.*

мика — только средство для достижения этой цели, результаты каждого расчета содержали «горбы оптимизации». Сначала росли инвестиции в основные производственные фонды за счет сдержанного роста потребления («предпочтение сбережения»), затем «реле» переключалось⁶¹ и росло потребление при замораживании инвестиций («предпочтение потребления»).

От ветеранов Госплана СССР доводилось слышать, что подобный релейный эффект наблюдался и при расчетах «вручную» несколькими десятилетиями ранее и у нас, и в странах народной демократии (Восточная Европа). Объяснение достаточно простое: в паре «цель — средство» первично по времени средство. Чтобы достичь какой-либо цели, сначала надо обзавестись средствами. Эта же простая логика здравого смысла лежала в основе так называемого закона опережающего развития «группы А» в промышленности и I подразделения («производство средств производства») в экономике в целом.

В 1970-х годах специалисты Госплана СССР понимали, что такое «переключение» экономики в рамках стандартного пятилетнего периода не имеет долгосрочного экономического смысла. Поэтому в предплановых расчетах «содержательная» оптимизация и пользователями модели, и ее разработчиками рассматривалась как неизбежное зло, которое надо по возможности минимизировать. В любом случае, как повторял Я.М. Уринсон, смотреть надо не на «абсолютные цифры» получаемых результатов, а на тенденции («знаки производных») — направления изменения результатов после внесения изменений в «условия задачи» («если..., то...»).

⁶¹ О неустранимости подобных релейных эффектов в задачах оптимального управления процессами любой природы нам, студентам-второкурсникам, рассказывал на лекциях по основам функционального анализа Юрий Николаевич Черемных в 1967 г. Но их пагубность при моделировании реальных экономических процессов нетрудно было почувствовать именно при проведении прикладных расчетов. Тем не менее «принцип максимума Понтрягина» продолжает привлекать внимание экономистов-теоретиков.

Такое отношение к результатам эмпирических расчетов полностью совпадает с тем, что сейчас можно наблюдать в учебниках по макроэкономике, когда на качественном уровне прослеживаются разнообразные последствия применения тех или иных мер монетарной и фискальной политики.

Чтобы целевая функция поменьше мешала заниматься поиском реально оптимального варианта, в модели использовались дополнительные ограничения «снизу»: на потребление в первые годы расчетного периода и на инвестиции в последние.

6.3.3. Долгосрочные расчеты

Долгосрочные расчеты (тоже с начала 1970-х годов) проводились по стоимостной полудинамической модели межотраслевого баланса размерностью 18×18 (большая их часть представляла собой дезагрегирование промышленности). Правильнее ее было бы называть статической моделью, поскольку в ней имелись только балансовые уравнения и не было необходимости применять оптимизационные методы решения.

Большая их часть относились к статической шахматке на последний год, и пара уравнений (по отраслям «Машиностроение» и «Строительство») описывала динамику инвестиций. Но динамику не «от года к году», а сразу на 15 лет вперед. И это было правильно: если даже для пяти лет возникала крайне неудобная проблема «релейного эффекта», то для 15 лет — тем более.

Матрица 18×18 совсем не содержала натуральных позиций, была де-юре стоимостной, на самом деле идеологически она была столь же технологической по происхождению и построению, как и натуральные и натурально-стоимостные модели межотраслевого баланса. В этом отношении она также была антиподом макроэкономических моделей, основанных на стандартной однопродуктовой производственной функции.

Хотя в современной экономической теории принято распространять термин «производственная функция» и на модель

межотраслевого баланса, называя ее леонтьевской производственной функцией, это с содержательной точки зрения неправомерно. Атрибутивным свойством стандартной производственной функции является частичная взаимозаменяемость аргументов-факторов. За этим скрывается не одна реальная технология, а целое семейство (от минимум двух до бесконечности, как, например, в производственной функции Кобба — Дугласа). Леонтьевская «производственная функция» — это всегда только одна технология со строгой взаимодополняемостью всех факторов и ресурсов в их натуральном или квазинатуральном виде.

Иначе говоря, даже в расчетах на длительную перспективу советские плановики 1970—1980-х годов (последнего периода существования СССР), мыслили «натурально», «по-крестьянски», как и первые госплановцы в 1920-х годах.

7. Отрасли и территории (государство и партия)

Название этого параграфа связано с тем, что в СССР в хозяйственном управлении сохранялся противоречивый симбиоз партии и государства. В основном правовом документе государства — Конституции СССР (1977) — первенство закреплялось за коммунистической партией⁶². При этом государственная «вертикаль управления» народным хозяйством на протяжении почти всего времени

⁶² Статья 6. «Руководящей и направляющей силой советского общества, ядром его политической системы, государственных и общественных организаций является Коммунистическая партия Советского Союза. КПСС существует для народа и служит народу.

Вооруженная марксистско-ленинским учением, Коммунистическая партия определяет генеральную перспективу развития общества, линию внутренней и внешней политики СССР, руководит великой созидательной деятельностью советского народа, придает планомерный научно обоснованный характер его борьбе за победу коммунизма.

Все партийные организации действуют в рамках Конституции СССР».

существования имела отраслевой характер, а партийная — преимущественно территориальный. Однако во второй половине 1950-х — первой половине 1960-х годов происходил «управленческий зигзаг». Через пять лет после смерти И.В. Сталина и через год после XX съезда КПСС, где Н.С. Хрущев зачитал свой доклад с «разоблачением культа личности», отраслевой принцип в государственном управлении экономикой был заменен территориальным — большая часть министерств (25 из 37) была упразднена и вместо них на территории СССР были созданы советы народного хозяйства примерно в 100 экономических районах. Еще через пять лет было произведено значительное укрупнение таких районов, и в том же 1962 г. областные и районные комитеты партии были разделены на промышленные и сельские. В 1964 г. Н.С. Хрущев был снят с должности Первого секретаря ЦК КПСС и описанные выше реформы были отнесены наряду со многими другими начинаниями того времени к проявлениям волюнтаризма.

Однако в действительности у этого «переворачивания ролей» государства и партии в управлении экономикой были и объективные основания, связанные с доминированием в народнохозяйственном планировании балансового метода.

7.1. «Потоки против запасов?»

С «чисто формальной» стороны название этого подпараграфа смысла не имеет: в рамках любого баланса, разрабатываемого не на момент времени (как, например, бухгалтерский баланс на 31 декабря), а за определенный период, величины потоков и запасов имеют одну и ту же размерность и суммируются без каких-либо проблем. Но с содержательной стороны («чего баланс?») есть довольно большая разница между балансами, разрабатываемыми для факторов и ресурсов. Хотя в современной экономической теории, по крайней мере на вводном уровне, факторы и ресурсы не различаются, на практике разница не только существует, но и учитывается.

Как уже отмечалось выше, в самом общем виде факторы — это то, что используется в хозяйствовании неоднократно (труд, капитал и земля), а ресурсы — это то, что применяется (потребляется) однократно (материя — сырье, материалы, комплектующие — и энергия — топливно-энергетические ресурсы). В технологических процессах факторы обычно участвуют всей своей массой — «запасом», а ресурсы — только непосредственно исчезающей частью — «потоками».

Поэтому балансы факторов всегда имеют полный вид: запасы на начало периода, потоки прибытия и убытия и запасы на конец периода, а балансы ресурсов часто могут иметь сокращенный вид. В одном из предыдущих параграфов об этом уже говорилось.

Запасы факторов имеют довольно четкую территориальную привязку — для земли это выполняется «по определению», для капитала — полностью в части зданий и сооружений и в значительной мере для оборудования, для труда — тоже, поскольку труд обычно применяется вместе с остальными факторами. Напротив, потоки ресурсов тоже почти «по определению» такой жесткой территориальной привязки не имеют. Появившись в одном месте, они могут быть потреблены совсем в других местах.

На уровне предприятий в рамках плановой экономики неизбежно возникал конфликт интересов как раз на стыке разнообразных потоков и запасов. По линии отраслевой вертикали предприятия в рамках годового периода получали задания по производству главным образом ресурсов и наделялись лимитами тоже на ресурсы. Технологически обоснованная связь между заданиями и лимитами существовала только в рамках конкретных процессов на основном производстве. Но во многом те же ресурсы нужны были и на других производствах в рамках самих предприятий и, более того, они нужны были и вне предприятий на прилегающих территориях: отчасти на объектах непромышленного назначения, находившихся на балансе самих предприятий, отчасти на других, расположенных рядом и использо-

вавшихся работниками предприятия и членами их семей, отчасти совсем посторонним для предприятий людям и организациям, расположенным на той же административной территории.

Хотя «торг по вертикали» велся вокруг плановых заданий и выделяемых «под них» лимитов, все участники торгов, ведущихся в рамках отраслей, понимали, что на самом деле часть лимитированных ресурсов так или иначе будет перераспределена «на местах» территориальными органами власти. По сути дела, чем сложнее становилась экономика, чем больше разнообразных «косяков» образовывалось в результате повышения условности увязки директивных заданий и выделяемых ресурсов, тем важнее становилась хозяйственная роль руководящих партийных органов на уровне района и области.

Летом в Юрмале в 1989 г. по ТВ нередко можно было видеть дискуссии демократов с партийными руководителями. Диалог у них не получался: стороны говорили на разных языках. Демократы были озабочены национальными вопросами, правами бывших «лесных братьев» и депортированных после установления советской власти в 1940 г., а секретари райкомов рассказывали о том, как они участвуют в решении проблем жизнеобеспечения населения «здесь и сейчас» (дороги, ремонт жилья, оборудование школ и детских садов...).

Как и руководители предприятий, местные партийные органы в СССР находились в двойственном положении с точки зрения управления. Но не как «слуга двух господ», а «между молотом и наковальней»: сверху был *молот* в виде последнего, главного пункта «принципа демократического централизма» (безусловная обязательность решений высших органов для низших), а снизу — *наковальня* в виде жизненных интересов населения соответствующей территории.

Выше уже отмечалось, что первичность цели по отношению к средствам — сбережения людей по отношению сбережению вещей — была очевидна только в исходной точке разработки ма-

териальных балансов, крестьянском хозяйстве. В рамках планового народного хозяйства страны первичная цель — сбережение людей — логикой обстоятельств закрепились за территориально-партийной вертикалью, а ресурсные средства ее достижения — за государственно-отраслевой вертикалью.

Поэтому, с учетом сказанного выше, данный подпараграф можно назвать и так: «Ресурсы против факторов?», «Отрасли против территорий?», «Средства против целей?». Управленческий зигзаг центральной власти на рубеже 1950–1960-х годов в сфере управления экономикой — от отраслевых министерств к территориям и обратно — отражал как раз поиски решения противоречия, которое порождалось широким применением балансового метода планирования на уровне народного хозяйства Советского Союза в целом.

Балансовый метод — в виде материальных балансов — сам по себе почти не позволяет учитывать территориальный аспект хозяйствования. Самое большее — это территориальная детализация потоков и запасов отдельно в ресурсной и расходной частях. При этом одни территории являются донорами, а другие — реципиентами, если пользоваться терминологией современного бюджетного процесса. Нет ни возможности, ни необходимости детально расписывать — кто, кому и сколько должен передать соответствующего блага. Все решается в одном месте — в центре.

Например, когда в горах Средней Азии стали строить гидроэлектростанции, то конфликты интересов гидроэнергетиков и земледельцев — пользователей ирригационными системами в нижнем течении рек, приходилось разрешать в Москве, поскольку сами союзные республики сделать это не могли.

Поскольку материальные ресурсы имеют явную отраслевую привязку по потокам, доминирование в центральном органе управления экономикой страны отраслевого аспекта над территориальным как минимум в годовом формате имело объективное основание. В пятилетнем формате ситуация несколько улучша-

лась, поскольку титульные списки строек («изменение запасов») — основной предмет этого формата планирования — всегда имели не только отраслевое, но и территориальное значение. Но текущая жизнь людей на территориях в очень большой степени зависела от решений, принимаемых в центре по отраслевому принципу. Возможно, в компактных странах с плановой экономикой управленческие решения, рациональные с точки зрения интересов людей, принимать было сравнительно просто, но в СССР это было не так.

По мере индустриализации все более усиливалась роль отраслевых органов государственной власти. А балансовый метод планирования, как уже отмечалось выше, способствовал воспроизводству натуральных черт хозяйствования на всех уровнях отраслевого управления. И чем крупнее было министерство, чем сложнее кооперационные связи внутри него, тем менее оно было управляемо «сверху», как до этого мирь. Тем меньше это могло устраивать «верхи» в том числе и по соображениям «чисто экономическим»: те же встречные перевозки однотипных ресурсов и в 1970–1980-х годах нередко были объектом публичной критики на страницах газет, на телевидении.

Переход от министерств к совнархозам во многом вернул управленческую ситуацию в 1920-е годы, когда секретари обкомов были основной властью, в том числе и хозяйственной. Но теперь «под ними» было не малограмотное и экономически слабое крестьянство, а предприятия многих отраслей — большая сила в умелых руках. Теперь уже тот же балансовый метод планирования стал работать на натурализацию не отраслей, а территорий. Этот процесс был назван местничеством, и чтобы как-то бороться с чрезмерной автономией теперь уже не министров, а секретарей обкомов, центр разделил территориальные органы — обкомы и райкомы — на промышленные и сельскохозяйственные.

По-видимому, самое сильное и самое негативное (в сторону натурализации) влияние рассматриваемый здесь метод матери-

альных балансов оказал на ментальность на самом верхнем уровне народного хозяйства, в «центре» (аппараты ЦК ВКП(б) — КПСС и Совета министров СССР). С тех пор как был взят курс на «строительство социализма в одной, *отдельно взятой* стране», т.е. как раз с середины 1920-х годов, приоритет «натуральности» над «товарностью» в принятии хозяйственных решений «в центре» был предопределен логикой обстоятельств. Общегосударственный баланс хлеба в этот и последующие периоды ничем, по сути, не отличался от такового в одном, отдельно взятом крестьянском хозяйстве, причем хозяйстве преимущественно натуральном. Даже не просто крестьянском, а хуторском, южно-русском, хлебобизбыточном⁶³.

Если сравнивать с соседями слева (на традиционном Востоке с его поливным выращиванием риса) и справа (на капиталистическом Западе), то наши «верхи» всегда были наименее экономически грамотными. На Востоке «верхам» (в виде государства) уже не одну тысячу лет приходится заниматься проектированием и реализацией крупномасштабных долгосрочных проектов, соотносением натуральных затрат и результатов, разделенных многими годами и даже десятилетиями. На Западе в Новое время политическая власть перешла к представителям так называемого

⁶³ По-видимому, к числу современных носителей подобной культуры хозяйствования можно отнести Виктора Антоновича Садовнического, выходца из сельской глубинки Харьковской области, который с 1992 г. является ректором Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. Один конкретный пример: экономический факультет первым в России перешел на уровневую подготовку (бакалавр — магистр) еще в 1991 г., задолго до начала Болонского процесса. Но сделано это было по инициативе декана Василия Петровича Колесова вопреки воле ректора. Поэтому новое здание факультету — в отличие от других — пришлось строить «за свой счет»: собирая спонсорские взносы от преуспевших выпускников прежних лет, поджимая надбавки к окладам преподавателей, всячески экономя на других расходах — связанных с развитием научных исследований, академической мобильностью.

третьего сословия (точнее, верхам его городской части), которые умели соотносить в денежной форме затраты и результаты в рамках обычного цикла Жюгляра, т.е. связанные с инвестициями в оборудование со сроком службы около десяти лет.

В России только после революции 1917 г., точнее, после Гражданской войны, переворачивания пирамиды власти, наверху появилось немало людей с навыками хозяйствования. Эти навыки почти сразу оказались востребованы, поскольку партии-государству пришлось заняться экономическими вопросами. Но эта хозяйственная культура была преимущественно крестьянского типа, с его горизонтом планирования, ограниченным в основном одним годом, и балансовым методом согласования намечаемых натуральных результатов с планируемыми затратами. И с естественной психологической установкой: «одно хозяйство — один хозяин», которая наполнила традиционную форму государственной власти — самодержавие — реальным экономическим смыслом⁶⁴. Сохранение за собой монополии именно хозяйствования стало одной из приоритетных задач партийно-государственного центра.

Если не считать форс-мажорных обстоятельств, в которых делегирование полномочий вместе с ответственностью осуществлялось весьма последовательно⁶⁵, обычной практикой было то, что тогда называлось «мелочная опека». Одно из самых массовых ее проявлений — контроль соблюдения сметы финансирования получателями средств государственного бюджета, т.е. в то время практически всеми организациями, учреждениями, предприятиями.

⁶⁴ Хотя во время всероссийской переписи 1887 г. император Николай II о роде занятий написал «хозяин земли русской», собственно хозяйствованием как решением вопросов типа «что, когда и как производить?», ни он, ни его предшественники практически не занимались, если не считать военное строительство.

⁶⁵ См., например, описание того, как это происходило в годы Великой Отечественной войны, в: *Зальцман И., Эдельгауз Г.* Вспоминая уроки Танкограда // Коммунист. 1984. № 16.

Выражение «нецелевое использование средств» применялось тогда, да и сейчас тоже, вопреки логике хозяйствования, не к целям, которые ставились перед получателями бюджетных средств, а к конкретным позициям сметы расходов. Целью при этом оказывается использование средств — в соответствии с планом. Иначе говоря, «сдвиг мотива» с целей на средства доходит до вырожденной формы, превращается в тормоз обновления технологий, характеризующихся прежде всего изменением структуры расходов⁶⁶.

Возможно, корень такого вырождения логики «цель — средства» лежит в жестком разделении нескольких кругооборотов денег на рубеже 1920–1930-х годов, особенно обособления наличного оборота, обслуживавшего розничную торговлю. В отсутствие рыночного регулятора деловой активности принятие самими предприятиями решений о перераспределении имеющихся средств в пользу оплаты труда было чревато крайне негативными последствиями для выполнения планов товарооборота за наличные деньги. Кажется, сейчас эта опасность отсутствует, но понятие нецелевого использования средств осталось, как и санкции за это нарушение.

7.2. Поиск средства управления «низами»?

Двойственное положение местных руководящих органов КПСС, о котором говорилось чуть выше, сложилось само собой уже в 1920-х годах и не имело исторических предпосылок в управленческих традициях ни России, ни соседних стран.

Стандартный набор функций государства по отношению к собственной территории включает контроль над ней, защиту (охрану) и хозяйственное обустройство. В государствах с компактной

⁶⁶ Новая технология — это, как правило, новая структура сметы расходов, причем содержащая элементы неопределенности как раз из-за новизны, отсутствия опыта ее применения. Как следствие — риски расхождения «факта» и «плана» с угрозой наказаний за нарушение финансовой дисциплины.

территорией эти функции вполне эффективно могли осуществляться одним агентом («верхами») с использованием различных средств управления «низами»⁶⁷.

В странах с орошаемым земледелием самым удобным средством управления «низами» была вода. При этом государство в течение многих веков выполняло значительную часть хозяйственных функций в рамках общественного распределения труда. В таких странах задача обустройства территорий была основной, ее решение в значительной мере способствовало решению задач контроля и защиты. В частности, строительство Великой китайской стены для защиты от северных кочевников технологически ничем не отличалось от крупномасштабного ирригационного строительства.

В России сразу после гражданской войны у местных партийных органов первоочередной задачей был контроль соответствующей территории. Защитой должен был заниматься центр, а обустройство в условиях полунатурального хозяйства до конца 1920-х годов было еще не актуально. Однако уже в 1930-х годах ситуация сильно изменилась — ускоренная индустриализация потребовала значительных изменений в отношениях город — село. Тогда аналогом воды как средства централизованного управления стали машинотракторные станции (МТС). Но по сравнению с водой, текущей с гор, которую надо было только сохранять и распределять, это средство было гораздо более трудозатратно в чисто управленческом смысле (принятие решений и организация их исполнения) и в производстве, и в использовании. В 1950-х годах МТС были расформированы, а техника передана в колхозы и совхозы. Возможно, в качестве средства управления центр надеялся использовать химические удобрения. Как раз в это время ленинская формула «Коммунизм — это советская

⁶⁷ Возможно, по этой причине анализ социалистической экономики, проделанный Я. Корнаи как «точной», а не «пространственной» (в том числе в работе «Социалистическая система: политическая экономия коммунизма»), мне представляется недостаточно полным.

власть плюс электрификация всей страны» была дополнена выражением «плюс химизация народного хозяйства».

Если такой расчет был, то в нем была определенная логика: в России и раньше органические удобрения (навоз) были большей редкостью, чем в Западной Европе. Климат и меньшая обеспеченность атмосферной водой не позволяли содержать большое поголовье. Поэтому дольше сохранялось подсечно-огневое землепользование. А с началом индустриализации и лошадей становилось все меньше. Кроме того, по мере развития индустриализации все большая часть населения перемещалась в города, задача обустройства территории становилась все более значимой, а эффективных (в экономике — экономических) средств управления так и не было. Достаточно здесь упомянуть, что и в 1970—1980-х годах именно по райкомовским разнарядкам все, в том числе работники Госплана СССР, на регулярной основе привлекались к уборочным работам каждую осень и затем, зимой и весной, к работам на плодоовощной базе.

Гораздо более универсальным, чем химические удобрения, средством управления могли быть энергоресурсы. Они нужны во всех отраслях, а не только в сельском хозяйстве. Но уголь был столь же неэффективен в этом отношении, как и МТС, в отличие от нефти, газа и электроэнергии.

Именно эти отрасли — добыча и транспортировка нефти и газа — особенно интенсивно развивались в СССР в 1965—1985-х годах в соответствии с директивами XXIII—XXVI съездов КПСС⁶⁸ (рис. 1).

Приведенные здесь данные свидетельствуют о нескольких параллельно развивавшихся процессах: во-первых, производство

⁶⁸ Как раз в 1965—1985 гг. Госпланом СССР руководил Н.К. Байбаков. Сотрудники (а их, напомним, было тогда несколько тысяч) относились к нему с большим уважением, можно даже сказать, с любовью, и были весьма огорошены, когда еще в 1984 г. он опубликовал книгу воспоминаний «Дело жизни» с подзаголовком «Записки нефтяника» и контуром нефтяной вышки на обложке.

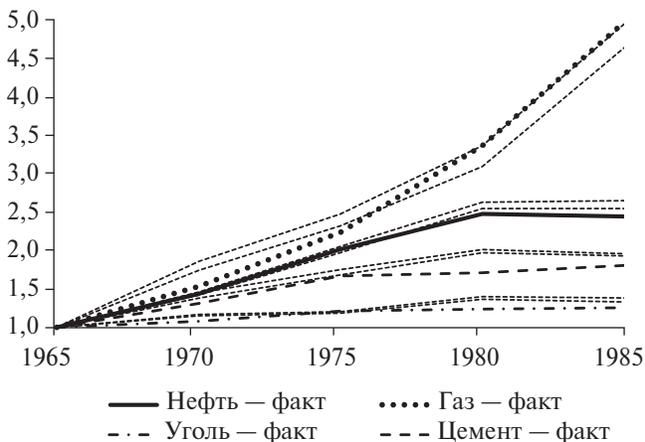


Рис. 1. Директивные и фактические темпы роста производства углеводородов и цемента в 1965–1985 гг.

Источник: Директивные данные — вилки «мин — макс» — представлены на основе материалов съездов, фактические данные см.: Народное хозяйство СССР в 1985 г. М.: Финансы и статистика, 1986. С. 152, 156.

почти всех важнейших ресурсов росло медленнее, чем предусматривалось пятилетними планами — исключение составлял газ — что говорит об ухудшении качества планирования и обеспечения выполнения пятилетних планов (особенно велико отставание факта от плана в производстве одного из основных конструкционных материалов — цемента); во-вторых, пятикратный рост добычи газа частично покрывал прирост мощностей по производству электроэнергии, тем самым планомерно сокращая в этом процессе долю угля (одного из самых неудобных для централизованного управления ресурсов), и в быстро растущих объемах уходил на экспорт; в-третьих, возможности основного ресурса для валютных поступлений, нефти, оказались на пике уже к 1980 г. Дальнейший рост таких поступлений мог обеспечиваться только сокращением потребления внутри страны.

7.3. Средство эмансипации от «низов»?

Ископаемые источники энергии (вместо традиционных для России дров, которые каждое крестьянское хозяйство заготавливало самостоятельно), особенно нефть и газ, в рассматриваемый период — 1970–1980-е годы — оказались не только инструментом воздействия «верхов» на «низы», но и средством эмансипации центра («верхов») от периферии. Как раз в этот период мировые цены на нефть и, как следствие, на другие углеводороды, многократно выросли.

Впервые за всю историю экономических отношений «по вертикали» в России центр стал практически независим от «низов» благодаря появлению у него ресурса, одинаково востребованного и внутри страны, и на мировом рынке. Причем в результате плановой политики ценообразования, ориентированной на себестоимость, внутренние цены на энергоресурсы были значительно ниже мировых, поощряя тем самым центр к их экспорту вместо использования в народном хозяйстве. Традиционная ситуация «верхи экономически зависимы от низов» сменилась на противоположную.

7.4. Проблема «разбегания факторов»

На лекциях по линии общества «Знание», которые работники Госплана СССР постоянно читали в самых разных аудиториях, в 1970-х и особенно в 1980-х годах, как правило, затрагивалась проблема, которую можно назвать «разбегание факторов».

Традиционный набор факторов производства — «труд, капитал и земля» (тогда говорилось «труд, орудия труда и предметы труда») — предполагает их совместное применение в одном месте. В годы первых пятилеток это «правило» соблюдалось почти автоматически: основное развитие индустрии происходило в рамках европейской части страны, включая Урал, за счет вовлечения трудовых ресурсов из европейского же села.

Из европейской части СССР во многом черпались и кадры для промышленных предприятий, строившихся в Средней Азии, причем не только инженерные, но и рабочие. В 1950-х годах к этому добавились массовые потоки в сельскую местность на освоение целинных и залежных земель на юге и востоке.

К 1970-м годам это обернулось растущей депопуляцией в европейской части страны, особенно в так называемой Нечерноземной зоне. В этих регионах приходилось идти на завоз рабочей силы из других мест страны и даже из других стран, например, из Вьетнама. Как раз тогда появились выражения «лимита», «лимитчики». Как правило, эти люди привлекались к выполнению на промышленных предприятиях низкоквалифицированных видов работы, так как они, во-первых, не были обучены профессиям и, во-вторых, рассматривались как временная помощь. Например, «Авто-ЗИЛ» заключает договор с местными властями из Киргизии об обмене по бартеру: ему на время присылают группы местной молодежи для работы (неважно, на конвейере или на вспомогательных работах), а он поставляет сколько-то сверхпланово произведенных грузовиков. Для трудолюбивых молодых ребят, привыкших сутками не вылезать из седел при работе с отарами овец в горах, простоять смену на совершенно монотонной работе было сплошным мучением. Отсюда срывы, травмы...

В целом ситуация с факторами выглядела в 1970–1980-х годах из Госплана СССР так: основные производственные фонды, создававшиеся в предыдущие десятилетия, сосредоточены главным образом в европейской части Советского Союза, ставшей к этому времени трудodefицитной, трудовые ресурсы растут опережающими темпами в республиках Средней Азии, а вновь открытые месторождения полезных ископаемых, и прежде всего углеводородов, сосредоточены главным образом в азиатской части страны и на севере европейской в весьма неблагоприятных климатических условиях.

Что со всем этим делать — совершенно непонятно, а в развитых капиталистических странах в это время всюю уже развивается совсем другая экономика. Как тогда писали в официальных партийных документах, «Западу удалось оседлать научно-техническую революцию». Одним из ее проявлений, наряду с бурным развитием информатизации всего, включая экономику, стал массовый переход на ресурсосберегающие технологии, вызванный тем самым ростом мировых цен на нефть, который сделал ее фактором эмансипации «верхов» в Советском Союзе.

Возможно, эмансипация верхов от низов — естественное желание в любой управленческой структуре. В России «до 1917 г.» оно было особенно сильно из-за повышенной автономности крестьянских низов, первичным звеном которых являлась не семья (срок ее существования не превышал смены поколений), а община. Альтернативным низам источником средств существования верхов начиная с Киевской Руси была международная торговля в целом и транспортная рента в особенности. С этим, в частности, были связаны многие войны, которые велись за выход к морям. После 1917 г. произошел слом этой традиции: верхи в «одной, отдельно взятой стране» стали практически полностью зависеть от ее низов, от степени их управляемости всеми возможными внеэкономическими (страх и идеология) методами. По сути дела, к началу 1980-х годов ситуация для верхов вернулась к традиционной — ориентированной вовне, но к тому же дополненной энергетической зависимостью низов.

По сути дела, уже к 1980 г. этому эмансипированному центру страны не была нужна вся страна. Некоторые регионы (прежде всего Средняя Азия, Прибалтика, но и многие российские области) стали для него обременительными, убыточными. Поэтому судьба СССР была предрешена и территориально — отпуская в свободное плавание (государственная самостоятельность) союзных республик, и в управлении предприятиями — замена директивного планирования по отраслям рынком.

Территориальный вопрос был решен через десять лет — в 1991 г. — без участия Госплана СССР, а отраслевой начал решаться при его самом активном участии, начиная с декабря 1982 г. в рамках крупномасштабного экономического эксперимента⁶⁹.

8. Крупномасштабный экономический эксперимент

8.1. Предыстория

Хотя «командную экономику» часто уподобляют фабрике, «работающей как часовой механизм», на самом деле она, по крайней мере в СССР, по способу управления была больше похожа на маленький — семейный — хутор с полунатуральным хозяйством. Когда хозяйство чрезмерно усложнилось, но при этом появилась возможность выйти на рынок (с углеводородами), хозяин хутора воспользовался возможностью, действуя вполне рационально с чисто экономической точки зрения.

Расчеты последствий открытия экономики СССР (в том числе перехода внутри страны на мировые цены) на экономико-математических моделях межотраслевого баланса в конце 1970-х — начале 1980-х годов проводились и в ГВЦ Госплана СССР, и во многих других организациях, в том числе в институтах Академии наук. Все они показывали весьма неутешительную картину, которая была предсказуема и без таких расчетов: большая часть пред-

⁶⁹ Непосредственно эксперимент начался с 1 января 1984 г. во исполнение Постановления ЦК КПСС, Совмина СССР от 14.07.1983 № 659 «О дополнительных мерах по расширению прав производственных объединений (предприятий) промышленности в планировании и хозяйственной деятельности и по усилению их ответственности за результаты работы» (далее — Постановление № 659). Но подготовительная работа началась за год до этого после доклада Генерального секретаря КПСС Ю.В. Андропова на ноябрьском (1982 г.) пленуме ЦК КПСС, в котором было сказано, что пора от слов о расширении самостоятельности предприятий переходить к делу, провести для этого крупномасштабные экономические эксперименты.

приятый, особенно с энергоемкими производствами, при выравнивании внутренних и мировых цен на энергоносители становится убыточными, в ЖКХ неизбежно многократное повышение цен на коммунальные услуги.

Все это подтвердилось на практике, но уже после 1991 г. Непосредственные цели крупномасштабного экономического эксперимента де-юре совершенно не имели в виду ничего подобного. Речь в нем шла о расширении самостоятельности предприятий в планировании. Тем не менее смысл формулировок «*Формировать годовые планы производственных объединений (предприятий) на основе заданий и экономических нормативов пятилетнего плана, а также хозяйственных договоров между поставщиками и потребителями продукции*»⁷⁰, «предусмотреть меры по усилению воздействия договорных отношений на разработку производственной программы объединений (предприятий) и повышению взаимной

⁷⁰ Острую озабоченность состоянием договорных отношений можно заметить в директивных документах как самого начала 1930-х годов, так и послевоенного времени:

- «Договор является, наряду с осуществлением финансовой деятельности предприятия, важнейшим звеном хозрасчета. Несмотря на это, договорная кампания не была закончена в срок. Кроме того, в ряде договоров обходятся важнейшие вопросы: сроки, цены, качество продукции, себестоимость. Это превращает договор в “филькину грамоту”» (*Вознесенский Н.А. Хозрасчет и планирование на современном этапе // Большевик. 1931. № 9* (цит. по: *Вознесенский Н.А. Избранные произведения. М.: Политиздат, 1979. С. 36*));
- «Практика бездоговорных поставок снижает ответственность поставщиков, нередко приводит к отгрузке ненужной потребителю продукции... В то же время отсутствие договоров и ослабление договорной дисциплины снижает ответственность потребителей за представляемые ими заявки и спецификации, приводит к выдаче неправильных заказов, к частому изменению спецификации, к отказу от получения и оплаты поставляемой продукции» (Постановление Совета Министров СССР от 21.04.1949 «О заключении хозяйственных договоров» (цит. по: Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам (1917–1967 гг.). М.: Политиздат, 1968. Т. 3. С. 569)).

ответственности поставщиков, потребителей и органов материально-технического снабжения за безусловное выполнение договорных обязательств» (Постановление № 659, п. 2) де-факто был исключительно радикальным. По сути дела, директивная вертикальная ответственность заменялась горизонтальной, дилемма «план или рынок» разрешалась в пользу рынка, хотя слово «рынок» в этом постановлении отсутствовало.

Весьма радикальным был также отказ от привязки оплаты труда и формирования фондов экономического стимулирования к уровню выполнения заданий годового плана. Основным вариантом стали так называемые приростные нормативы: норматив прироста фонда заработной платы за каждый процент прироста общего объема продукции, норматив прироста фонда материального поощрения за каждый процент прироста фондообразующего показателя по сравнению с базовым годом.

Фонд материального поощрения, как и другие фонды экономического стимулирования — развития производства, единого фонда развития науки и техники, социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, появились в практике управления предприятиями в Советском Союзе в ходе реформы 1965 г. Они представляли собой отчисления от прибыли, остаток которой перечислялся в государственный бюджет⁷¹.

Сама прибыль при этом продолжала рассматриваться в основном как источник средств — для предприятий, бюджета страны, по-другому и не могло быть в условиях планового ценнообразования. Однако если до 1965 г. прибыли вообще не было места в хозяйственном механизме, то появление фондов эконо-

⁷¹ При необходимости, а она возникала все чаще и чаще, в бюджет реквизировались и средства, закрепленные за предприятиями в фондах экономического стимулирования. На одном из совещаний Н.И. Рыжков по поводу крупномасштабного эксперимента, будучи на тот момент секретарем ЦК по экономике, с гордостью отметил, что в том году ему удалось сохранить валютные средства предприятий от такого изъятия.

мического стимулирования заставило добавлять в ценах к себестоимости прибыль, определяемую по той или иной «формуле рентабельности». Для трудоемких производств обычно применялась «рентабельность к себестоимости», а для капиталоемких — «рентабельность к фондам».

8.2. Планирование эксперимента

Постановлением от 14.07.1983 № 659 Госплану СССР предписывалось «обобщить результаты эксперимента, провести необходимую подготовку по обеспечению разработки контрольных цифр и проекта пятилетнего плана экономического и социального развития на 1986—1990 годы с учетом результатов эксперимента». Именно Госплан СССР и был основным разработчиком проекта эксперимента, а в нем самом — Отдел совершенствования планирования и экономического стимулирования (далее — Отдел).

Руководил им Дмитрий Владимирович Украинский — человек с опытом руководящей работы в одном из южных совнархозов (на Кубани). Заместителями у него были Олег Михайлович Юнь, курировавший вопросы методологии народнохозяйственного планирования и создания автоматизированной системы плановых расчетов (АСПР)⁷², Варлен Антонович Ржешевский, курировавший вопросы, связанные с управлением на уровне предприятий, и Вячеслав Константинович Сенчагов, курировавший анализ экономических реформ в других социалистических странах⁷³.

⁷² Оба они были не только специалистами высочайшей квалификации в тех областях, которые курировали, но и интересными людьми. Д.В. Украинский был прекрасным рассказчиком, хорошо разбирался в живописи и сам писал маслом, О.М. Юнь увлекался философией (может быть, и сейчас проявляет к ней интерес). В то же время именно он, пожалуй, в наибольшей степени делился со мной опытом аппаратной работы.

⁷³ Интересно было в 2000-х годах читать в Интернете (сайт <polit.ru. URL: <http://polit.ru/topic/zmeinka>>) воспоминания участников Змеиной горки о том, с каким трудом они добывали в первой половине 1980-х годов

В этом отделе были собраны специалисты с весьма разнообразным опытом работы, в том числе непосредственно на предприятиях, как и сотрудники отраслевых отделов, и очень разного возраста. В том числе были два человека, работавших еще в военные годы, — Михаил Иванович Чистяков и Петр Никифорович Крылов. В 1983 г. они довольно основательно «пощипали» Г.А. Явлинского, который тогда работал в НИИ труда и был приглашен на традиционную «производственную учебу». Совсем молодой лектор попробовал рассказать о достоинствах рыночной экономики, опираясь на сведения, почерпнутые из англоязычных (на русском языке такие появились только после 1991 г.) учебников вводного уровня. Нашим двум ветеранам не составило труда показать, что теоретические представления о рынке, которые излагал Г.А. Явлинский, соответствуют самое большее внутридеревенскому рынку, который существовал и в СССР много десятилетий, а рынок времен НЭПа был устроен гораздо сложнее, хотя и недостаточно адекватно для решения стоявших тогда перед страной экономических проблем.

Позже М.И. Чистяков и П.Н. Крылов признались, что они в Г.А. Явлинском видели ученика Б.М. Сухаревского. Того самого, который, по их версии, сыграл определенную роль в аресте и последующем осуждении Н.А. Вознесенского. Как обычно, расчеты к очередному пятилетнему плану делались в нескольких вариантах (как минимум в трех: пессимистическом, оптимистическом и промежуточном, основном), из которых «наверх», руководству, направлялся один — основной. Так, Б.М. Сухаревский, занимавший тогда ответственную должность в Госплане

материалы по экономическим реформам в социалистических странах. В соответствующем подотделе нашего отдела их было навалом, как открытых, так и других. По ним «наверх» регулярно писались аналитические записки. Принцип был такой: чем выше, тем проще. Для членов Политбюро текст не мог превышать 8 машинописных страниц и должен быть написан языком, понятным домохозяйке.

СССР⁷⁴, представил материалы оптимистического варианта как основного, на основании чего было предъявлено обвинение в сокрытии возможностей развития народного хозяйства. После этого работать в коллективе Госплана он уже не мог и был переведен в систему Госкомтруда.

Примерно тогда же (в 1981 г.) в Госплане СССР был создан Отдел перспектив экономического и социального развития. Возглавить его пригласили Александра Ивановича Анчишкина⁷⁵, члена-корреспондента АН СССР. В 1956–1971 гг. он работал в НИЭИ, хорошо знал работу Госплана. Но почти все сотрудники этого отдела были собраны «с бору по сосенке» из других отделов. Отдавали их по принципу «с кем не жалко расстаться». Возможно, и поэтому работа отдела не пошла, и через два года А.И. Анчишкин ушел.

С самого начала Д.В. Украинский обозначил основную проблему так: до тех пор пока работу предприятия оценивают и стимулируют по уровню выполнения планового задания, бесполезно ожидать от его руководства полноценных предложений к следующему плану. Эта, казалось бы, очевидная мысль, полностью расходилась со сложившейся практикой.

Хозяйственная эффективность в самом общем виде включает три вложенных уровня: соответствие целей и конечных результатов интересам; соответствие непосредственных результатов целям и соответствие средств целям, затрат результатам.

Понятно, что центр озабочен в первую очередь стратегической эффективностью — обеспечением интересов самосохранения и самоизменения, безопасности и развития (о них уже гово-

⁷⁴ В 1945 г. в Госпланиздате была издана его брошюра «Советская экономика в Великой Отечественной войне».

⁷⁵ Интересные воспоминания о работе в системе Госплана СССР Эмилия Борисовича Ершова (1933–2014) см. в: Три интервью с Э.Б. Ершовым. <<http://www.sapov.ru/staroe/si06.html>>.

рилось выше)⁷⁶. Поэтому логично ожидать с его стороны требования от низов чисто управленческой эффективности — соответствия результатов поставленным перед ними целям, соотношения «факт/план». План-директива — закон, в том числе юридически именно так и оформленный. Несоблюдение закона — это правонарушение, если не преступление. За него положено наказание. На этой, казалось бы, азбучной истине управления стояла вся пирамида планового хозяйства в СССР.

Она опиралась на предположение об информационной прозрачности низов для верхов, заведомого знания верхами хотя бы основных особенностей применяющихся технологических процессов. В 1920-х годах это предположение казалось реалистичным: в крестьянских хозяйствах применялись традиционные технологии многовековой давности. В 1930-х годах, когда машиностроительные и другие заводы строились на импортных технологиях и во многом импортном оборудовании, это предположение тоже было реалистичным.

Но уже в первые послевоенные годы оно начало сбивать. Об этих годах напоминают слова «Было время — и цены снижались» из «Баллады о детстве» В.С. Высоцкого. Но хотя цены тогда регулярно централизованно снижались, на предприятиях столь же регулярно ужесточались нормы выработки под давлением того же самого центра, который сам уже не владел знаниями о конкретных технологиях.

Ближе к середине 1950-х годов практика снижения цен была признана недостаточно эффективной: в ожидании снижения цен люди сокращали покупки, тем самым создавая проблемы с выполнением кассового плана по наличному обороту. В условиях почти полного разделения наличного и безналичного оборотов денег с начала 1930-х годов выполнение этого плана было очень

⁷⁶ В какой мере это могут быть интересы целого или только самого центра, здесь не рассматривается.

важно и входило в сферу ответственности территориальных партийных органов. Поэтому розничные цены сделали стабильными, а доходы — дифференцированно растущими, в первую очередь — в зависимости от выполнения предприятием плановых заданий. Поскольку предприятия имели свои способы повышать этот показатель (о них речь пойдет уже в следующем абзаце), уже к середине 1960-х годов масса денег у населения устойчиво опережала товарную массу, что сопровождалось ростом очередей, дефицитов и других проявлений инфляции в явной и неявной формах.

Поскольку только в сельском хозяйстве урожай собирается раз в год, годовые задания «расписывались» по полугодиям, кварталам и месяцам низами самостоятельно. Поэтому на практике появилось то, что плановики называли «гнать зайца на декабрь». Суть этого явления состояла в неравномерном распределении годового задания по производству продукции по месяцам. Поскольку премии за выполнение плана начислялись и выплачивались ежемесячно (причем за квартал — побольше, за год — еще больше), максимальный объем таких премий получался, когда только на последний месяц — декабрь — ложилась наибольшая нагрузка по выполнению плана. Если будет выполнено — отлично, нет — тоже не беда, за предыдущие месяцы все уже выплачено. Кроме того, в связи с постепенным понижением качества государственных планов чем дальше, тем больше распространялась практика корректировки плановых заданий вплоть до декабря⁷⁷. Поэтому

⁷⁷ Тогда же по инициативе партийных органов широко распространялась практика так называемых «встречных планов», ставших предметом едких шуток и анекдотов. Однако сама идея встречных планов — практически ровесница народнохозяйственного планирования. Так, Н.А. Вознесенский в 1931 г. отмечал следующее: *«Договоры, заключаемые хозорганами, должны обсуждаться на рабочих производственных совещаниях, и в них должен быть отражен встречный план»* (Вознесенский Н.А. Хозрасчет и планирование на современном этапе // Вознесенский Н.А. Избранные произведения. М., 1979. С. 48).

до последнего момента не исключалась возможность обойтись вообще без «наказания рублем» за невыполнение плана.

Хотя на практике широко использовались разные методы приписывания результатов одних периодов к другим⁷⁸, в последние дни месяца, недели, кварталов и тем более года обычно наблюдалась «штурмовщина»: предприятия «делали план». Опытные покупатели технических изделий в то время старались проверить, когда именно оно было произведено, и если это был подозрительный период, старались найти другой экземпляр.

О том, насколько широко и глубоко была распространена тогда практика «гнать зайца на декабрь», можно судить по статистическим данным по динамике ввода жилья даже в самые последние годы, через два с лишним десятилетия после исчезновения планового хозяйства на уровне страны (рис. 2).

Практика «гнать зайца на декабрь» — это только одно из многих проявлений активности «низов», направленной на смягчение, нейтрализацию плановой воли верхов и обеспечение собственных интересов. До предприятий доводились задания, связанные не только с объемными показателями, но и с относительными⁷⁹.

Важнейший среди таких показателей — средняя заработная плата. Она не должна была расти «слишком быстро». Поэтому

⁷⁸ Достаточно вспомнить приведенный выше пример с «маневром запасами» в одном из цехов подшипникового завода в Москве.

⁷⁹ При этом министерства имели право доводить до предприятий более высокие задания, чем получали сами «сверху», из Госплана. В этом не было ничего противозаконного. Аналогичной практики придерживались, например, в фирме ИБМ. «...на каждом этапе начальник, подстраховываясь, завышает квоты на несколько процентов по сравнению с поступившими свыше. Поэтому даже если подчиненные не выполняют задание, руководитель сможет отчитаться о выполнении» (*Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / пер. с англ. М.: Прогресс, 1991. С. 456).

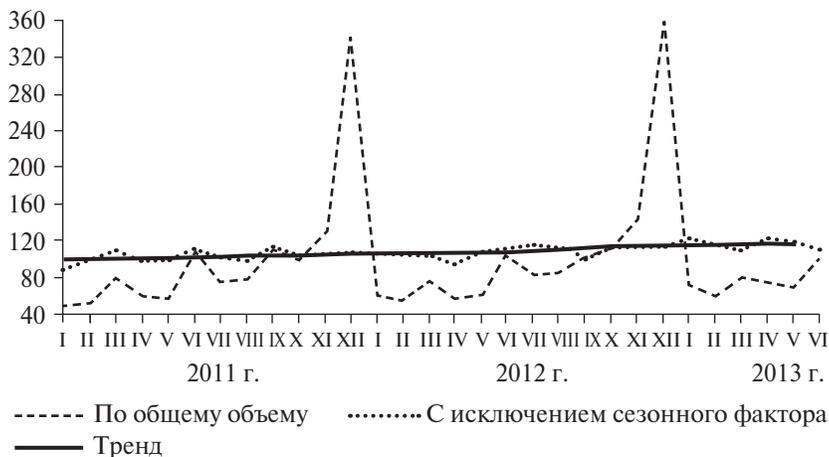


Рис. 2. Статистика ввода жилья в России

Источник: Портал новостей строительства со всей России. <<http://zanostroy.ru/news/2013/07/3776.html>>.

типична была ситуация, напоминающая соотношение Парето: «20% работников делают 80% работы». В наших — советских — условиях подобная ситуация складывалась за счет «маневра зарплатой» в рамках предприятий: чтобы заплатить «как следует» тем кадровым работникам, которые и «делают план»⁸⁰, но при этом вписаться в задание по средней оплате, надо иметь запас низкооплачиваемых (и, возможно, малозанятых) работников. Поэтому по факту на советских предприятиях была довольно значитель-

⁸⁰ Негативным побочным эффектом такой практики стало устойчивое превышение зарплаток рабочей аристократии над инженерно-техническими работниками, фактическое нарушение одного из важных неписаных социально-экономических законов, соблюдавшихся в так называемые сталинские времена. Следующим шагом в этом — ложном — направлении стало относительное сокращение оплаты труда в сфере науки и другие последствия, закончившиеся уже в самое новое время, в 2013 г., радикальной «реформой» Российской академии наук.

ная скрытая безработица, высокая доля занятых ручным трудом низкой квалификации во всех отраслях, даже в промышленности в начале 1980-х годов — около 40%⁸¹.

Точно так же, когда до предприятий стали доводить задания по снижению материалоемкости продукции (к рубежу 1970–1980-х годов наше отставание по ресурсоемкости производства стало очень заметным), ответом стало завышение материалоемкости при проектировании новых изделий — чтобы проще было потом выполнять задания по ее снижению.

Может быть, 30–40 годами ранее — в 1930–1940-х годах — подобная практика проектирования была бы чревата обвинениями во вредительстве со всеми вытекающими отсюда последствиями, но на рубеже 1970–1980-х годов дело обстояло иначе. К этому периоду очень подходили слова В.И. Ленина, которыми он в марте 1922 г. в политическом отчете XI съезду РКП(б) характеризовал ситуацию с государственным управлением после отказа от практики «военного коммунизма»: «Машина едет не совсем так, а очень часто совсем не так, как воображает тот, кто сидит у руля этой машины»⁸². Можно сказать, прямым про-

⁸¹ См., например: *Андропов Ю.В. Избранные речи и статьи*. 2-е изд. М.: Политиздат, 1983. С. 241.

⁸² «Сумейте вы, коммунисты, вы, рабочие, вы, сознательная часть пролетариата, которая взялась государством управлять, сумейте вы сделать так, чтобы государство, которое вы взяли в руки, по-вашему действовало. А вот мы год пережили, государство в наших руках, — а в новой экономической политике оно в этот год действовало по-нашему? Нет. Этого мы не хотим признать: оно действовало не по-нашему. А как оно действовало? Вырывается машина из рук: как будто бы сидит человек, который ею правит, а машина едет не туда, куда ее направляют, а туда, куда направляет кто-то, не то нелегальное, не то незаконное, не то бог знает откуда взятое, не то спекулянты, не то частнохозяйственные капиталисты, или те и другие, — но машина едет не совсем так, а очень часто совсем не так, как воображает тот, кто сидит у руля этой машины» (*Ленин В.И. Полн. собр. соч.* Т. 45. М.: Издательство политической литературы, 1970. С. 86).

должением этой мысли выглядят слова генсека Ю.В. Андропова на июньском (1983) пленуме ЦК, которые тогда были восприняты как откровение: «Если говорить откровенно, мы еще до сих пор не знаем в должной мере общество, в котором живем и трудимся, не полностью раскрыли присущие ему закономерности, особенно экономические. Поэтому вынуждены действовать, так сказать, эмпирически, весьма нерациональным способом проб и ошибок»⁸³.

Радикальность, если не революционность, для того времени идеи Д.В. Украинского состояла в том, что не только «верхи», но и «низы» являются носителями интересов, в том числе и народнохозяйственного уровня. Поэтому оценивать и стимулировать надо изменения («по сравнению с ранее достигнутым»), точнее, простоты величин, значимых и для предприятия, и для страны.

Главным из показателей, которые стоило стимулировать, всегда был выпуск продукции. В самом начале, еще до 1965 г., это была валовая продукция («план по валу») — все, что произведено в определенный период. Затем — реализованная продукция, показатель, в какой-то мере учитывавший «горизонтальные связи», выполнение договорных обязательств по поставкам. Но управленцы среднего звена (на уровне главков, производственных объединений) умели «нагнать» эту величину за счет поставок между подведомственными предприятиями, автономными подразделениями⁸⁴.

Поэтому еще за несколько лет до описываемого здесь эксперимента было решено уйти на аналоги показателя «ценности,

⁸³ *Андропов Ю.В.* Избранные речи и статьи. С. 294.

⁸⁴ В 1970–1980-х годах предметом особой гордости заместителя генерального директора «Авто-ЗИЛа» по экономике Александра Ивановича Бужинского было то, что, имея большое количество филиалов, автономных производств по всей стране, это производственное объединение по валовой продукции отчитывалось по заводскому методу, без повторного счета.

добавленной обработкой (*value added*)» — добавленной стоимости. В то время такое название было неприемлемо по идеологическим соображениям (вспомним, что БНХ была альтернативой СНС на международном уровне). Поэтому применялись названия «условно-чистая продукция» (выручка за вычетом расчетов с поставщиками — полный аналог добавленной стоимости) и «чистая продукция» (выручка за вычетом расчетов с поставщиками и амортизации — «вновь созданная стоимость» по марксистской терминологии).

Поскольку добавленная стоимость — это вторичный, расчетный показатель на основе фактических данных (*ex post*), для привычных плановых расчетов (*ex ante*) он был непригоден, поэтому пришлось придумывать некие аналоги в виде нормативной чистой продукции (НЧП), а также нормативной условно-чистой продукции (НУЧП). НЧП — это часть оптовой цены, состоящая из заработной платы, отчислений на социальные нужды и прибыли, которая утверждалась в установленном порядке одновременно с ценами.

Комплекс идей, выдвинутых отделом от лица Госплана, предстояло отстаивать в полемике с представителями других центральных ведомств, а затем и министерств, предприятия которых должны были принять участие в эксперименте.

Основная часть дискуссий проходила во II квартале 1983 г. на базе дома отдыха Госплана СССР «Вороново»⁸⁵. Сделано это

⁸⁵ От Госплана СССР в этой работе, помимо Д.В. Украинского, самое активное участие принимал Евгений Александрович Иванов, который в 1974–1980 гг., как и В.В. Коссов, работал в Отделе перспективного планирования заместителем его начальника. Как раз в тот период он мне молча преподавал один урок. Как-то раз я принес из копировально-множительного отделения большую пачку неразложенного по экземплярам документа. Обычно в таких случаях стопки каждой страницы раскладывались в соответствующем порядке и вокруг них устраивался небольшой хоровод: каждый шел вокруг стола и собирал очередной комплект документа. Так вот,

было для того, чтобы максимально оторвать занятых ответственных работников от исполнения текущих обязанностей и, главное, от привязки к ведомственным интересам.

Одно из существенных дополнений к идее приростных нормативов, которое тогда было сделано, — ограничить их действие именно приростами, положительными значениями соответствующих показателей. Если бы динамика «уходила в минус», достигнутые ранее величины фонда оплаты труда и фондов экономического стимулирования не менялись.

Это дополнение напоминает «эффект храповика» в макроэкономике (уровень цен гораздо легче растет, чем снижается) и «теорию перспектив» в микроэкономике, открытую психологом Д. Канеманом.

Пожалуй, главное препятствие, которое приходилось устранять в ходе дискуссий с ведомствами, — это удаление показателя средней заработной платы из числа утверждаемых. Представитель Госкомтруда высказывал опасение, что массовый отказ от него чреват переходом избыточной рабочей силы из скрытой в явную форму. Это опасение было вполне обоснованно. За полтора десятилетия до этого был начат так называемый Щекинский эксперимент. Суть его была проста: величина фонда заработной платы на предприятии (в начале это был только Щекинский химкомбинат в Тульской области, затем эксперимент был расширен) фиксируется, и вся экономия от сокращения персонала остается в его распоряжении. Эксперимент оказался слишком успешным — излишних кадров было много. Это порождало до-

пока я, тогда экономист ГВЦ, думал, кого привлечь к этому делу, вошел заместитель начальника отдела Е.А. Иванов, увидел стопки и спокойно стал собирать первый комплект. Сам прекрасно владеющий пером (а «писарей» в Госплане было очень мало, даже в Сводном отделе), он терпеливо читал мои внеслужебные материалы и давал по ним далеко не только редакторские советы и рекомендации.

полнительные проблемы с трудоустройством, которые ложились на местные органы власти, в том числе партийные. Поэтому к середине 1970-х годов эксперимент заглох.

Тем не менее в рамках крупномасштабного эксперимента к его сути удалось вернуться.

Для полноты картины было решено проводить эксперимент на промышленных предприятиях, во-первых, всех форм подчиненности — союзного, союзно-республиканского и республиканского и, во-вторых, с максимально различающимися технологиями основного производства. В конечном итоге выбрали пять министерств: два союзного подчинения — Министерство тяжелого и транспортного машиностроения (Минтяжмаш) с преобладанием единичного и малосерийного производства и Министерство электротехнической промышленности (Минэлектротехпром) с преобладанием крупносерийного и поточного производства; два министерства союзно-республиканского подчинения — Министерство пищевой промышленности Украины и Министерство легкой промышленности Белоруссии; и одно министерство республиканского подчинения — Министерство местной промышленности Литвы.

На стадии работы с министерствами в подготовку эксперимента активно включился первый из первых зампредов Госплана Лев Алексеевич Воронин. Как и большинство сотрудников Госплана СССР, он начал свой трудовой путь мастером, но в отличие от них в Госплан пришел с должности первого заместителя министра Минобронпрома, т.е. знал особенности управления на всех этапах управленческой вертикали.

Интересно было видеть, как он примеривал на себя, свой опыт работы в цехе, новые «правила игры», предлагавшиеся в эксперименте, как уламывал руководящих работников министерств. Психология у них была ярко выраженная хуторская. Видно было даже по лицам, как не хотели они значительного расширения самостоятельности подведомственных им пред-

приятый. Ни фактического, ни оформленного в установленном тогда порядке — постановлением ЦК КПСС и Совмина СССР. Ситуация усугублялась тем, что в 1980-х годах значительный рост специализированных производств вел к уменьшению роли территориальных структур Госнаба СССР, развитию прямых длительных хозяйственных связей (ПДХС — такое сокращение было тогда модно) между поставщиками и потребителями. Фактически это вело к сокращению зависимости многих предприятий от управленческих «вертикалей», но формальные «правила поведения» требовали хотя бы имитации подчинения главкам, министерствам.

Может быть, здесь уместно будет отметить одну особенность управленческой культуры того времени, которая была отмечена 07.05.1985 указом Президиума Верховного Совета СССР «Об усилении борьбы с пьянством». Речь идет не о бытовом пьянстве «по поводу и без повода» и доходах государственного бюджета, а о привычке разрешать конфликтные управленческие ситуации горизонтального типа не на заведомо трезвую голову, а в процессе совместного распития крепких спиртных напитков, в то время — обычно водки. Уклоняться от примерно равного «принятия на грудь» в процессе делового общения было нельзя.

Активное применение такого способа ведения деловых переговоров уже на международном уровне приходилось наблюдать и в Лаосе, когда туда приезжала высокопоставленная делегация Госплана СССР для обсуждения экономического сотрудничества в 1981–1985 гг.

«Кто не пьет — тот стукач»⁸⁶, — так уже в 1990-х годах объяснил мне эту управленческую традицию Александр Дмитриевич Смирнов, профессор Высшей школы экономики, в 1974–1990-х годах работавший на ответственных должностях в ап-

⁸⁶ Эту формулу уже в 2000-х годах дополнил в частном разговоре один милицкий генерал: «Лучше стучать, чем перестукиваться».

паратах Совмина СССР и ЦК КПСС. Может быть, именно так обстояло дело «на самом верху», но, судя по тому как работала межведомственная комиссия в доме отдыха «Вороново», многократное совместное распитие помогало представителям разных министерств и ведомств снимать «мундиры», отказываться от безоговорочной защиты интересов тех органов управления, которые они представляли, и искать компромиссы. Представители Экономического отдела ЦК КПСС чуть ли не ежедневно интелесовались тем, как идет работа. Д.В. Украинский даже сетовал: «Ну что вы марафонскую дистанцию разбили на стометровки и стоите над душой с секундомером». Тем не менее, возможно, этот психологический пресс и заставил в довольно короткий срок решить поставленную задачу.

На этой же стадии — работы с министерствами — пришлось решать нетривиальную задачу, связанную со снабжением предприятий, вовлеченных в эксперимент. К тому времени Госснаб работал уже гораздо хуже, чем десятилетиями раньше, и надежд на скорое и кардинальное улучшение его работы не было. Поэтому законное требование будущих участников эксперимента — обеспечить нормальное снабжение в соответствии с выделенными фондами — наталкивалось на встречное столь же логичное соображение: «нормой» стало как раз ненормальное снабжение. Тем не менее было решено, что все документы, связанные со снабжением предприятий указанных министерств, будут помечаться красной полосой и исполняться в приоритетном порядке.

Тем самым термин «эксперимент» перестал соответствовать сути того, что предстояло осуществлять в следующем, 1984 г. Поставленные в заведомо лучшие условия по снабжению, предприятия были обречены показать лучшие результаты и тем самым как бы продемонстрировать успех задуманного. Скорее, это можно было бы назвать «опытной эксплуатацией», пуско-наладочными работами разных частей того, что называлось «хозяйственным механизмом».

В дискуссиях по поводу снабжения с будущими участниками эксперимента обнаружилась одна интересная асимметрия. Руководители предприятий одобряли расширение свободы сбыта своей продукции, но настаивали на надежности снабжения, ставя тем самым перед органами снабжения и сбыта взаимоисключающие задачи. Это чем-то напоминало позицию любого рыночного предпринимателя, который не рад существованию конкурентов.

На одном из этапов планирования эксперимента, когда основная часть проектных документов прорабатывалась уже в аппарате ЦК КПСС (Экономическом отделе и Секретариате), тормозом стала позиция самого главного — секретаря по экономике Н.И. Рыжкова. Двадцать пять лет, проведенные на Уралмаше — уникальном «заводе заводов», — сформировали у него убеждение, что производственную программу надо создавать, стремясь максимально полно использовать имеющиеся мощности, не очень интересуясь нуждами конкретных потенциальных потребителей. Все равно они — «не специалисты», особенно если речь идет о сложном малосерийном оборудовании. Тем не менее в июле 1983 г. соответствующее решение было принято, и дальнейшая работа по подготовке и проведению эксперимента пошла уже вне пределов видимости Госплана СССР.

8.3. Реализация эксперимента

Сам эксперимент проходил уже после смерти его инициатора, генсека Ю.В. Андропова. Он пришелся на год, когда его сменил на этом посту столь же больной и возрастной К.У. Черненко, а итоги довелось подводить уже «при Горбачеве». Все это предопределило некоторую смазанность и проведения «эксперимента» и, тем более, анализа его результатов.

Мой анализ, касающийся главного — формирования планов предприятий на основе хозяйственных договоров между постав-

щиками и потребителями продукции⁸⁷ — и содержащий некоторые предложения по дальнейшему развитию темы на основе полученного в 1984 г. опыта на уровне и предприятий, и министерств, вызвал временное замешательство у коллег из Отдела материальных балансов⁸⁸. Дело в том, что статья была опубликована почему-то без указания должности, а по тогдашним неписаным правилам это могло означать, что автор — ответственный работник аппарата ЦК или Совмина, возможно, даже под псевдонимом. Но ситуация быстро прояснилась, и коллеги успокоились, тем более, что в стране начинались уже совсем другие, более радикальные изменения.

Может быть, самым главным практическим итогом эксперимента стало то, что в анализ его процесса впервые за многие годы, если не десятилетия, были вовлечены сотрудники экономических институтов Академии наук СССР. Разумеется, многие из них и раньше участвовали в работах по хозяйственным договорам, заключаемым институтами с предприятиями. Но до эксперимента у них не было возможности исследовать реальную работу всей (точнее, почти всей — в диапазоне от министерств и ведомств до предприятий) вертикали управления плановой экономикой.

Институт экономики был допущен к анализу работы Минтяжмаша, а Центральный экономико-математический институт — к анализу работы Минэлектротехпрома. Строго говоря, привлечены были не институты в целом, а те специалисты и возглавляемые ими коллективы, которые предыдущей научной деятельностью хоть в какой-то степени были подготовлены к по-

⁸⁷ *Гребнев Л.С.* Применение договорных отношений в системе планирования производства // Вопросы экономики. 1985. № 11. С. 3–10.

⁸⁸ Основное предложение состояло в том, чтобы адресные задания по производству (формируемые «снизу», на основе договоров с потребителями) оставались в рамках отраслевой вертикали, а фондируемые ресурсы доводились через территориальные органы Госснаба.

добной работе. В ИЭ это был Александр Викторович Сигиневич, а в ЦЭМИ — Евгений Григорьевич Ясин. А.В. Сигиневич специализировался на показателях деятельности предприятий, в частности, на нормативной чистой продукции, и в этом смысле был в большей степени готов к работе на уровне предприятий, а Е.Г. Ясин специализировался на проблемах разработки автоматизированной системы плановых расчетов (АСПР), давно и тесно сотрудничал с ГВЦ Госплана СССР и тем самым был в большей степени готов к анализу изменений в технологиях планирования.

Возможно, включение ЦЭМИ в эту работу сломало своеобразный барьер в его отношениях с Госпланом СССР, по-видимому, этот барьер образовался за два десятилетия до описываемых событий, в годы проведения экономической реформы, которую связывают с именем А.Н. Косыгина. Тогда ученые ЦЭМИ выступили с альтернативной версией планового ведения народного хозяйства (ТОФЭ или СОФЭ — теорией (системой) оптимального функционирования экономики). Их идеи опирались на математический аппарат линейного программирования, в котором аналогом цен выступали объективно обусловленные оценки (они же — двойственные оценки, множители Лагранжа в задачах условного оптимума).

Говоря более конкретно, они вдохновлялись имевшимися тогда методами декомпозиции больших по размерности оптимизационных задач, непосильных для прямого решения на имевшейся тогда вычислительной технике. Этих методов было два: Корнаи — Липтака и Данцига — Вулфа. В первом из них на верхнем уровне задавались лимиты по ресурсам, и их автоматическая корректировка осуществлялась в зависимости от дифференциации двойственных оценок в разных блоках оптимизационных задач нижнего уровня (решением было выравнивание двойственных оценок во всех блоках), во втором — наоборот: на верхнем уровне задавались цены, а на нижнем уровне решались

производственные задачи (решением был выход на сбалансированный по ресурсам и производству вариант суммы решений всех блоков).

Нетрудно заметить, что первый из этих методов был похож на то, что делалось в странах с плановой экономикой и его авторы были гражданами социалистической Венгрии, а второй метод напоминал о рыночной экономике и был предложен американскими учеными.

Оба метода, как и их многочисленные модификации, были жестко привязаны к чисто математическим алгоритмам и содержательно относились не столько к экономическим, сколько к технологическим процессам, загрузке оборудования⁸⁹. Тем не менее ученым очень хотелось верить, что они достаточно адекватно описывают то, что происходит в реальной экономике. Эта вера поддерживалась популярной тогда в официальной экономической (и политической) литературе метафорой «часового механизма», которая выше уже упоминалась.

Сейчас трудно сказать, насколько искренними было публичное ратование сотрудников ЦЭМИ в 1960-х и последующих годах за совершенствование централизованного планирования, обильное цитирование ими при этом классиков марксизма-ленинизма⁹⁰. Но работники Госплана СССР и в середине 1960-х годов (на самом деле и гораздо раньше) понимали, как далека метафора «часового механизма» от реальных процессов разработки и ре-

⁸⁹ В частности, здесь уместно вспомнить, что впервые Леонид Витальевич Канторович занялся решением оптимизационной задачи на фанерной фабрике во второй половине 1930-х годов.

⁹⁰ Особенно любили они цитировать высказывание К. Маркса, касающееся математических формализмов как критерия научности. Позже выяснилось, что до него об этом же писал И. Кант и даже Леонардо да Винчи. В 1968 г. на русском языке были опубликованы «Математические рукописи» К. Маркса, включившие только малую часть его рукописного наследия, относящегося к математике.

лизации народнохозяйственных планов. Не имея возможности публично выступить с ее опровержением, им оставалось тихо не любить сторонников математики в ЦЭМИ.

Здесь, наверное, уместно привести пару личных примеров на этот счет. Первый связан с защитой кандидатской диссертации. В заочной аспирантуре мне довелось учиться в ЦЭМИ, где работал заместителем директора мой научный руководитель Станислав Сергеевич Шаталин. Но сама работа фактически выполнялась в ГВЦ Госплана СССР на основе модели, по которой выполнялись расчеты для Сводного отдела нархозплана. Руководителем этой работы Я.М. Уринсон очень рекомендовал защищаться в любом другом месте, например, в Институте народного хозяйства имени Г.В. Плеханова, но только не в ЦЭМИ — чтобы «не портить карьеру». С.С. Шаталин к этой рекомендации отнесся с полным пониманием и сделал все от него зависящее, чтобы защита прошла успешно именно там. Было это в 1975 г., а в 1978 г. через того же Я.М. Уринсона мне поступило поручение тогдашнего руководителя ГВЦ Николая Павловича Лебединского найти заслуживающее критики с госплановской точки зрения обоснование эксперимента в журнале «Экономика и математические методы» за 1976–1977 гг., издававшемся ЦЭМИ⁹¹.

⁹¹ Подготовленный в итоге 93-страничный материал заканчивался словами: «Подводя общий итог обзору статей журнала “Экономика и математические методы” за 1976–1977 годы, в которых в той или иной мере затрагивались вопросы, касающиеся теории и практики народнохозяйственного планирования, необходимо отметить, что содержание журнала в теоретическом отношении гораздо шире и глубже, чем монография Н.П. Федоренко “Оптимизация экономики”, в которой делалась попытка подвести итоги развития ТОФЭ на 1977 год и отметить направления дальнейшего развития этой теории». Свой опус я первым делом дал прочитать Ефрему Залмановичу Майминасу — одному из моих «учителей жизни» в МГУ им. М.В. Ломоносова и руководителю лаборатории в ЦЭМИ. Он посоветовал, что мне приходится заниматься таким неприятным делом, но ничего заслуживающего поправок не нашел.

В 1981 г. на должности начальника ГВЦ Н.П. Лебединского сменил В.В. Коссов и отношения Госплана с ЦЭМИ значительно улучшились на фоне ухудшающегося положения в советской экономике. Включение ЦЭМИ в научное сопровождение крупномасштабного экономического эксперимента стало для Е.Г. Ясина началом его вхождения в реальное управление экономикой страны, закончившееся работой министром экономики Российской Федерации в 1994–1997 гг.⁹² После него, в 1997–1998 гг. эту должность занимал Я.М. Уринсон.

9. Эпилог

Как уже отмечалось, и сам эксперимент, о котором шла речь выше, и подведение его итогов оказались смазанными. Тем не менее некоторые его ключевые положения продолжали существовать как бы по инерции еще несколько лет. Так, например, в Законе СССР «О государственном предприятии (объединении)», принятом в 1987 г., была зафиксирована (в ст. 16 «Реализация продукции, работ и услуг», п. 1) такая норма: «Выполнение заказов и договоров служит главным критерием оценки деятельности предприятий и материального стимулирования трудовых коллективов. Предприятие обязано изучать спрос и осуществлять мероприятия по рекламе»⁹³.

Но в этом же законе были и положения, действительно коренным образом менявшие устоявшиеся за много десятилетий «правила игры». К их числу относится, в частности, такая норма (ст. 10 «Планирование», п. 3): «Главной формой планирования и организации деятельности предприятий является пятилетний

⁹² С ноября 1992 г. он бессменно является научным руководителем Высшей школы экономики (сейчас — НИУ ВШЭ).

⁹³ О коренной перестройке управления экономикой: сб. документов. М.: Политиздат, 1987. С. 38.

план экономического и социального развития (с распределением по годам). Предприятие самостоятельно разрабатывает и утверждает пятилетний план»⁹⁴.

После этого начался массовый исход высококвалифицированных специалистов отраслевых отделов Госплана СССР (главных специалистов, старших экспертов) — его основной «тягловой силы» — в министерства, главки и крупные объединения (ПО и ПНО). Вслед за ними потянулись и другие сотрудники, чье пребывание в этом заведении теряло смысл. Некоторые «АСПровцы», специалисты с поставленным системным мышлением и хорошим аппаратным опытом, пришли в аппарат Совмина Союза, а затем и России.

Их место стали занимать менее квалифицированные специалисты, которым в «старом» Госплане вряд ли бы удалось подняться выше должности эксперта. В результате даже то, что Госплан пытался продолжать делать — балансировать производство и потребление хотя бы по самым укрупненным позициям, — стало проваливаться.

* * *

Возвращаясь к исходному пункту этой работы — принятию в 2014 г. Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» — и завершая ее, по-видимому, следует признать, что возврат к технологиям народнохозяйственного планирования, с большим или меньшим успехом применявшимся в СССР, как минимум нецелесообразен.

В противоречивой фундаментальной паре интересов «самосохранение/самоизменения» хуторская культура хозяйствования однозначно «заточена» на интерес самосохранения, выживания, «простого воспроизводства». Интерес развития, самоизменений

⁹⁴ О коренной перестройке управления экономикой. С. 23.

в ней имеет сугубо подчиненный, инструментальный характер: «если позарез надо, сделаем».

Эта позиция видна и в известном высказывании, сделанном в 1931 г.: «Мы отстали от передовых стран на 50–100 лет. Мы должны пробежать это расстояние в десять лет. Либо мы сделаем это, либо нас сомнут». Одновременно на всех уровнях, начиная с высшего, декларировалась верность интересам мирового пролетариата, поддерживалась деятельность Коминтерна. Иначе говоря, была продолжена линия на всемирный уровень ответственности России, сформулированная впервые в начале XVI в.: «Москва — третий Рим».

На практике обращенность к миру в целом была ориентирована не на интересы фантомного мирового рабочего класса, а на поддержку, в том числе экономическую, союзников — реальных или потенциальных. Например, в 1978–1980-х гг. в лаосской глуши — провинции Сиенгкхуанг — СССР создавал сельскохозяйственное предприятие (совхоз) для улучшения снабжения мясом вьетнамских частей, которые располагались в северном Лаосе для защиты своей страны от возможного нападения со стороны Китая⁹⁵. Никаких экономических обоснований затрат при этом не было («Мы за ценой не постоим»). Отношение народа к такой внешней активности на современном языке можно выразить формулой «Хватит кормить Африку».

Формула «...либо нас сомнут» нацеливает на полную приоритетность интереса выживания и подчиненность ему интереса развития, к тому же не столько личностного развития людей, сколько чисто технологического развития отраслей, предприятий. По мере решения этой задачи отпадает и стимул развиваться. Как раз такая ситуация возникла на рубеже 1950–1960-х годов: запуск в 1957 г. первого спутника и полет в 1961 г. первого космонавта

⁹⁵ Такое нападение действительно состоялось, но в другом месте, в период с 17 февраля по 16 марта 1979 г.

означали, что у нас появилось средство доставки любых изделий в любую точку планеты, а испытание в ноябре 1961 г. водородной бомбы мощностью 50 мегатонн означало, что имеются и изделия, гарантирующие от угрозы войны, подобной недавно пережитой, основанной на «пушечном мясе» и «железе».

Именно с этого рубежа начался и растянувшийся на несколько десятилетий процесс сокращения продолжительности предстоящей жизни и у мужчин, и у женщин в нашей стране (рис. 3) в отличие от всех остальных стран.

Естественное, если не единственное, объяснение этого нелогичного перелома демографического тренда — «пир победителей»: всеобщее расслабление после почти невероятных усилий по обеспечению самосохранения на уровне страны в целом. Без привычки каждого в отдельности «думать о себе» как о жизненном приоритете (включающем и личностное развитие как естественный для человека способ существования). После 1961 г. страна, по сути, не имела внутреннего стимула развиваться (приоритетная цель была уже в принципе достигнута).

С появлением Ракетных войск стратегического назначения потеряла смысл и традиционная армия⁹⁶, которую начал «резать по живому» еще Н.С. Хрущев. Хотя в Конституции СССР 1977 г. защита Отечества квалифицировалась как священный долг, реально роль военных в жизни страны в целом снижалась.

В 1970-х годах берет начало и деформация (если не деградация) системы образования, сделавшей возможными и победу во Второй мировой войне — «войне моторов», и выход на стратегический паритет взаимного гарантированного уничтожения ядерным оружием. Имеется в виду переход к всеобщему полному

⁹⁶ До этого тысячу лет, если не больше, положить душу «за други своя», за родную землю для мужчины на Руси было нормальным завершением жизненного пути, органичной частью мировоззрения. Теперь надобность в этом отпадала. А вместе с ней во многом терялся и смысл жизни.

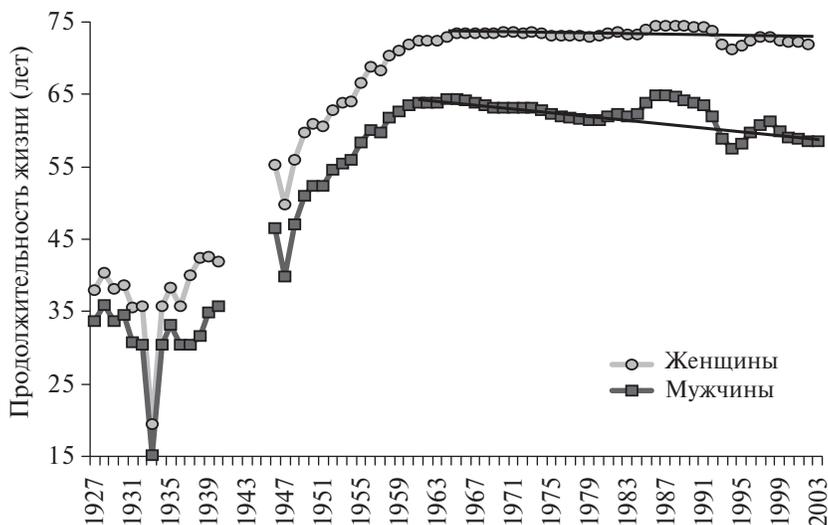


Рис. 3. Средняя ожидаемая продолжительность жизни при рождении в России

среднему образованию. Финансовой основой этого популистского решения стало многократное повышение мировых цен на нефть после арабо-израильских войн.

В результате была сломана система подготовки кадров квалифицированных рабочих, начали хиреть профессионально-технические училища, а за ними и техникумы, полностью сбита мотивация обучения в старших классах (после семилетки, позднее — восьмилетки, сейчас — основной средней школы). Из мест, куда шли те, кто имел амбиции продолжать обучение в вузах и сильных техникумах, они со временем превратились в «отстойники». Как следствие — снижение качества знаний нового пополнения контингента высшей школы при его многократном количественном увеличении. В общественном сознании старшая школа так и осталась «путевкой в вуз», а потому молодой человек, вынужденный идти в старшие классы, считает необходимым продолжить

образование в вузе — «как все». Упадок армейской жизни стал дополнительным стимулом для мужской части выпускников школы сразу по ее окончании «любой ценой» поступать в вуз.

Гонка вооружений потеряла смысл после достижения гарантированного уровня взаимного уничтожения и продолжалась по инерции, причем во вред объявленной «гонке потребления» (с ее коммунистическим идеалом: «каждому — по потребностям»)⁹⁷. Гонка эта предсказуемо была проиграна системе, в которой естественным приоритетом были именно интересы индивидов.

Сейчас ситуация изменилась: значительная часть природных ресурсов России, имеющих хозяйственное значение в глобальном масштабе, представляет собой невозпроизводимые блага. Для них существует неустраимая дилемма: то, что потребит нынешнее поколение «для себя, любимого», станет недоступным всем последующим поколениям. Банальная формула, имеющая, по видимости, рыночное происхождение «живи и жить давай другим», оказывается не реализуемой «чисто рыночными» инструментами, когда «другие» — это те, кого еще нет. Рыночные инструменты нормально работают только «по горизонтали»: когда имеются договорные отношения реально существующих акторов.

Какова бы ни была «логика намерений» лиц, принимающих решения относительно будущего России, «логика обстоятельств» такова, что сейчас ее отличительной чертой становится позиция защиты интересов будущих поколений всей планеты от

⁹⁷ «Коммунизм — это бесклассовый общественный строй..., где вместе с всесторонним развитием людей вырастут и производительные силы на основе постоянно развивающейся науки и техники, все источники общественного богатства польются полным потоком и осуществится великий принцип “от каждого — по способностям, каждому — по потребностям”» (Программа КПСС. М.: Госполитизат, 1962. С. 107). Нетрудно заметить, что акцент здесь сделан именно на потреблении (потока материальных благ), а не на развитии, которое проходит фоном («вместе с развитием людей, на основе развивающейся техники»).

их паразитической эксплуатации частью современного человечества. Такая позиция — защита будущего, удержание самой его возможности — в корне отличается от «строительства светлого будущего», будь то в одной, отдельно взятой, стране или в масштабах всего человечества. Чтобы правомерность занятия такой позиции Россией не вызывала сомнений, ей необходимо выйти на лидирующие позиции по «зеленой», экологической эффективности.

Этой же логикой обстоятельств оказывается востребована действительно над-рыночная культура хозяйствования. О том, какой она будет, сейчас вряд ли можно сказать что-то определенное.