



НИКОЛАЙ  
БАЙБАКОВ

ВИКТОР  
ГРИШИН

ВАДИМ  
КИРПИЧЕНКО



# КОСЫГИН

ВЫЗОВ ПРЕМЬЕРА

**Николай Константинович Байбаков**  
**Виктор Васильевич Гришин**  
**Вадим Алексеевич Кирпиченко**  
**О. В. Селин**  
**Косыгин. Вызов**  
**премьера (сборник)**  
**Серия «Вожди Советского Союза»**

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5014580](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5014580)*

*Байбаков Н.К., Гришин В.В., Кирпиченко В.А. Косыгин. Вызов премьера:  
Алгоритм; Москва; 2012  
ISBN 978-5-4438-0096-7*

### **Аннотация**

А.Н. Косыгин относится к числу высших руководителей советского государства. Выходец из Ленинграда, он в 36 лет был назначен Сталиным заместителем Председателя Совнаркома и работал на высоких должностях до последних лет правления Брежнева. Член Политбюро ЦК КПСС, с 1964 по 1980 г. Косыгин занимал пост Председателя Совета Министров СССР. С его именем связана знаменитая экономическая реформа, самая значительная в послесталинскую эпоху. Считается, что политика Косыгина была своеобразным вызовом сложившейся

советской системе. В книге, представленной вашему вниманию, своими воспоминаниями об А.Н. Косыгине делятся известные политические деятели советского времени, в т. ч. Николай Константинович Байбаков, министр нефтяной промышленности и Председатель Госплана СССР; Николай Григорьевич Егорычев – Первый секретарь Московского городского комитета КПСС; Вадим Алексеевич Кирпиченко – начальник Управления «С» ПГУ КГБ СССР. Они рассказывают о работе Косыгина на посту премьер-министра Советского Союза, о его планах и намерениях. Книга дополнена мемуарами ближайших друзей и родственников А.Н. Косыгина.

# Содержание

Предисловие	5
Косыгинская реформа	18
Игорь Карпенко	18
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# **Николай Байбаков, Вадим Кирпиченко, Виктор Гришин Косыгин. Вызов премьера (сборник)**

## **Предисловие**

21 февраля 1904 года в семье токаря петербургского минно-торпедного завода «Леснер» Николая Косыгина родился второй сын – Алексей. Николай Косыгин происходил из крестьян Коломенского уезда Московской губернии, около 15 лет прослужил в армии рядовым, а потом фельдфебелем. В Вильно, где стоял его полк, вступил в брак с Матроной Алексеевой, а выйдя в отставку, стал квалифицированным рабочим в столице империи. Он принадлежал, как говорили марксисты, к «рабочей аристократии» – но, несмотря на это, вся семья из пяти человек проживала в одной комнате в огромной коммунальной квартире на Малой Вольфовой. Таково положение вещей характерно для квалифицированных петербургских рабочих начала XX века – они неплохо

одевались, сытно питались, в выходные ходили в цирк или трактир, однако не могли позволить себе отдельное жилье.

Своей матери будущий советский премьер почти не помнил – она умерла в 1908 году, оставив шестилетнего Павла, четырехлетнего Алексея и двухлетнюю Марию. Младшая сестра родилась нездоровой и всю жизнь нуждалась в особом уходе. Алексей проявлял заботу о ней в детстве, а в 1960 – 1970-х годах она жила в его семье в Москве, где и умерла.

Николай Косыгин больше в брак не вступал и сам воспитывал детей – строго и требовательно. Быть может, именно это придало характеру будущего премьера угрюмость и жесткость, которые отмечали почти все, кто общался с ним.

Старший брат Павел учился в гимназии, а Алексей пошел в Петровское коммерческое училище. Будущих коммерсантов и финансистов обучали, в частности, эффективным приемам счета – ведь тогда не было никакой вычислительной техники. И потом, спустя многие годы, нарком и председатель Совета министров Косыгин поражал своих коллег способностью умножать большие числа, добывать квадратные корни и вычислять проценты.

\* \* \*

По словам Косыгина, вся семья сразу приняла Октябрьскую революцию, хотя при царизме отец не принадлежал ни к одной из социалистических партий. В 1918 году Николай

Косыгин был призван в части особого назначения (ЧОН), служил в охране железнодорожных вокзалов Петрограда и его окраин до 1922 года. А в 1919-м красноармейцем добровольно стал и 15-летний Алексей. Активного участия в боевых действиях не принимал, служил в Петрограде и Мурманске в 16-м и 61-м управлениях военно-полевого строительства ординарцем командира батальона.

Демобилизовавшись в марте 1921 года, Алексей поступил на Всероссийские продовольственные курсы Наркомпрода в Петрограде, которые со временем были реорганизованы в Петроградский кооперативный техникум, который он и окончил в 1924 году.

Работать молодой специалист уехал в Сибирь. Сперва был инструктором Новосибирского союза кооператоров, а в 1926-м отправился в город Киренск на реке Лене в Иркутской области, где стал заведующим орготделом, а практически возглавил Ленский союз кооператоров. Это была первая руководящая должность в жизни 22-летнего юноши. И Косыгин зарекомендовал себя наилучшим образом.

В Киренске Косыгин развернул сеть потребительских магазинов, торговавших преимущественно английскими и американскими товарами. Но самым большим его достижением стала реализация концессии английской компании «Лена Голдфилд» – фактически на реке Бодайбо было создано крупное советско-британское золотодобывающее совместное предприятие. Работало оно эффективно и приносило

немалую прибыль не только заморским капиталистам, но и сибирским кооператорам.

\* \* \*

В 1927 году Косыгин вступил в брак с Клавдией Кривошеиной. Воспитывавший ее отчим до революции был управителем большого имения в Киренске. Семья сохранила свое благосостояние и в 20-е годы. Спустя многие годы Клавдия Андреевна рассказывала внуку, что очень волновалась, когда должна была представить Алексея отчиму – ведь без его согласия она, воспитанная в старых традициях, замуж бы не пошла. Однако кооператор-коммунист (а именно в том году Косыгин стал членом ВКП(б) и предприниматель-нэпман очень понравились друг другу. Благословение на брак было получено.

В духе нового времени молодая семья поселилась в коммуне, которую, кроме Косыгина, образовали еще трое его неженатых коллег-кооператоров. Практически всю домашнюю работу выполняла Анна Кузакова, девушка с эвенкийскими корнями. Она была служанкой Клавдии еще в родительском доме. Аннушка так и не разлучалась с семьей Косыгиных – уехала с ними из Сибири в Ленинград, со временем в Москву, была нянькой сначала единственной дочери Косыгиных Людмилы, родившейся в Киренске в 1928 году, потом внуков Алеши и Тани.





Успехи молодого организатора кооперативного движения были замечены: в 1928 году, по инициативе первого секретаря Сибирского крайкома ВКП(б) старого большевика Эйхе, Косыгин был приглашен в Новосибирск и назначен заведующим экономического отдела Сибкрайсоюза кооператоров.

А спустя два года, в 1930-м, Косыгин решил поставить крест на своей столь успешной карьере в кооперативном движении. Он добился партийного направления на учебу на факультете потребительской кооперации в Университете им. Рыкова, но стал студентом дневной формы обучения Ленинградского текстильного института им. Кирова.

Еще будучи студентом, Косыгин стал секретарем партийной организации института. На пятом курсе Косыгин начал работать мастером на Текстильной фабрике им. Андрея Желябова, по окончании института был начальником цеха, смены, а в 1937 году его назначили директором этой фабрики.

Но карьера Косыгина только набирала обороты. В 1938-м он, с подачи Жданова, два с половиной месяца проработал заведующим промышленно-транспортного отдела Ленинградского обкома партии (кстати, единственная чисто партийная должность в его продолжительной карьере), 9 октября 1938 года становится председателем исполкома Ленинградского горсовета, «красным мэром» второй столицы

России, 2 января 1939 года возглавил только что созданный Наркомат текстильной промышленности СССР, а 17 апреля 1940 года, в тридцатишестилетнем возрасте, стал заместителем председателя Совнаркома СССР, отвечающим за производство и снабжение населения товарами широкого потребления.

Взлет Косыгина поражает. Менее чем за пять лет фабричный мастер превратился в вице-премьера огромного государства. Карьеру Косыгина, бесспорно, определили его личные качества: колоссальная трудоспособность, организаторские способности и высокая эрудированность.

Следует отметить, что судьба Косыгина не была уникальной – именно тогда появилось немало молодых «сталинских наркомов»: Малышев – нарком военной промышленности, Ванников – нарком боеприпасов, Носенко – нарком кораблестроения, Шахурин – нарком авиационной промышленности, Тевосян – нарком тяжелой промышленности. Но Косыгин поднялся выше всех.

\* \* \*

В начале войны с гитлеровской Германией Косыгин был назначен замом председателя Совета по эвакуации при Совнаркоме СССР. К концу 1941 года на восток было эвакуировано 1523 промышленных предприятия, большинство из которых в короткие сроки возобновили свою работу на но-

вых местах, – в этом в большой мере заслуга Косыгина.

В сентябре 1941 года Косыгин руководил – с «выездом на место» – эвакуацией Харькова (буквально в последний миг ему удалось вывезти оборудование танкового, турбинного и электромеханического заводов), в октябре – Москвы. Сам он остался вместе со Сталиным в столице и стоял рядом с вождем на трибуне Мавзолея во время памятного парада 7 ноября 1941 года. А в ночь на новый 1942 год получил сверхсложную задачу – организовать вывоз людей и промышленного оборудования из блокированного фашистами Ленинграда. Именно Косыгин, проводя в этом городе полгода, несмотря на все трудности, организовал «Дорогу жизни» по льду Ладожского озера, вывезя из осажденного города 550 тысяч человек, 70 промышленных предприятий и 160 тыс. тонн цветных и черных металлов.

В июне 1942 года Косыгин получил новую задачу – на него как на члена Государственного комитета обороны была возложена ответственность за снабжение Красной армии средствами инженерного и саперного вооружения. И за полгода ему удалось увеличить количество предприятий-поставщиков вдвое – до 1500.

В 1943 году Косыгин был награжден орденом Красного Знамени. И хотя к концу жизни он имел две Звезды Героя Социалистического Труда, шесть орденов Ленина и относился, по свидетельству своего внука Алексея, к наградам без особого пиетета (только после многократных напоминаний

Брежнев начал прикалывать к лацкану Золотые Звезды) – к этому сравнительно скромному ордену, единственной своей боевой награде, питал особое чувство.

\* \* \*

Конец 1940-х годов – пик карьеры Косыгина при Сталине. В марте 1946-го он впервые становится членом Политбюро ВКП(б). На короткое время он вошел в сталинскую «семерку» – неформальный круг руководства страны, по нескольку раз в неделю собиравшийся вечерами на «ближней даче» вождя.

В августе 1947 года Косыгина, отдохавшего с семьей в Мухалатке, неожиданно пригласили с супругой на крымскую дачу Сталина. После затянувшегося до утра дружеского ужина Сталин предложил отправиться вместе с ним на Кавказ на флагмане Черноморского флота крейсере «Молотов». После этого путешествия, продолжавшегося несколько дней, о 43-летнем Косыгине начали говорить как о возможном преемнике Сталина.

Правда, после «ленинградского дела» позиции Косыгина ослабли, из членов Президиума ЦК его перевели в кандидаты, – и только в начале 1953 года на одном из совещаний к Косыгину подошел Сталин, похлопал по плечу и спросил: «Ну как ты, Косыга? Ничего, еще поработаешь...»

Однако вскоре Сталин умер, и Косыгин продолжал рабо-

тать на второстепенных должностях – министр промышленности товаров народного потребления, первый зам председателя Госплана СССР, зам председателя Госэкономсовета Совета министров и т. п. Ни на одной из них Косыгин не имел права на принципиальные экономические решения. И только в 1960 году Косыгин вновь стал первым замом премьера. Фактически Косыгин возглавил правительство – председатель Совета министров Хрущев был еще и Первым секретарем ЦК КПСС, на заседания правительства являлся лишь изредка, так что вел их, как правило, Косыгин. Хрущев занимался преимущественно вопросами сельского хозяйства и внешней политики, отдав Алексею Николаевичу руководство промышленностью, финансами, внешней торговлей.

\* \* \*

Между Хрущевым и Косыгиным постепенно назревал конфликт, вызванный принципиально различными подходами двух деятелей к руководству государством, в частности экономикой. Косыгину не нравилось, что Хрущев часто принимал решения без надлежащего обоснования. Лишь один пример: однажды, пролетая над дельтой Волги, Хрущев увидел огромные заросли тростника. Кто-то из сопровождения высказал идею, что это практически неисчерпаемый источник сырья для производства целлюлозы. И Никита Сергеевич загорелся – немедленно построить под Астраха-

нюю крупный целлюлозно-бумажный комбинат. Несмотря на сопротивление Косыгина, он все-таки заставил внести коррективы в уже утвержденный народнохозяйственный план на следующий год, выделить немалые средства. В результате пришлось урезать другие статьи затрат, вполне обоснованных. Когда комбинат был построен, выяснилось, что скошенный на больших участках тростник естественным путем не восстанавливается, экологии был причинен огромный ущерб. Кроме того, оборудование, рассчитанное на древесину, на другом сырье – тростнике – просто не могло качественно работать. Поэтому лес для Астраханского комбината пришлось возить из Сибири и Архангельской области...

Когда в августе 1964 года Леонид Брежнев предложил Косыгину принять участие в заговоре против Хрущева, тот согласился. А на заседании Политбюро, когда Анастас Микоян высказался в пользу того, чтобы разделить должности Первого секретаря ЦК КПСС и Председателя Совета министров, сохранив одну из них за Хрущевым, именно Косыгин жестко выступил за полное отстранение Хрущева от власти.

В октябре 1964 года СССР возглавил своеобразный триумvirат – Генеральным секретарем ЦК КПСС стал Леонид Брежнев, Председателем Совета министров – Алексей Косыгин, а Президиум Верховного Совета СССР в скором времени возглавил Николай Подгорный. Всю полноту власти Брежневу удалось перетянуть на себя лишь спустя десять лет.

Экономическую реформу 1965 года в СССР совершенно справедливо связывают с именем Алексея Косыгина. Основные идеи реформы сводились к тому, что в центре все вопросы решить невозможно, а потому нужно провести децентрализацию. Последняя должна была коснуться как сферы накопления – с тем чтобы по крайней мере часть капиталовложений осуществлялась не по воле московского Госплана, а на низовом уровне управления, так и вопросов номенклатуры продукции. Государственные предприятия должны были получить право самостоятельно решать, какую продукцию и в каком количестве выпускать.

Были оставлены лишь пять директивно планируемых показателей:

- объем реализации продукции;
- ее основная номенклатура;
- фонд заработной платы;
- прибыль и рентабельность;
- взаимоотношения с бюджетом.

При этом первые два показателя рассматривались как временные, от которых спустя два-три года можно будет отказаться.

Предполагалось, что объемы оплаты труда будут напрямую связаны с результатами работы, а безвозмездное выде-

ление государственных фондов для предприятий будет отменено и введена плата за фонды с прибыли, остаток которой пойдет на развитие производства и материальное стимулирование, а значит, возникнут материальные стимулы экономить эти ресурсы.

Уже первые шаги внедрения реформы дали вполне осязаемые результаты. Так, если за пятилетие 1961–1965 гг. в среднем за год объемы производства росли в СССР на 4,9 %, то в 1966–1970 гг. – на 5,6 %. Среднегодовой прирост национального дохода составлял соответственно 5,7 и 7,1 %. Производительность труда за первое из упомянутых пятилетий возросла на 29, а за второе – на 37 %. Фондоотдача в 1961–1965 годах снизилась на 13 %, а в 1966 – 1970-х – выросла на 3 %. Реальные доходы населения в первые пять лет косыгинской реформы возросли почти на треть.

Реформа изначально натолкнулась на сильное сопротивление руководящей верхушки СССР, причем даже не так со стороны партийных идеологов-ортодоксов во главе с Михаилом Сусловым, как на уровне отраслевых отделов ЦК КПСС, аппаратов министерств, республиканских и областных партийных комитетов. Это сопротивление поддержал и по сути возглавил Брежнев в своей карьерной борьбе с Косыгиным за власть и влияние. В конце 1967 года генсеку удалось протянуть решение, что «в порядке исключения» остатки прибыли, которыми предприятия могли распоряжаться по своему усмотрению, в этом году будут перечислены в государ-



ственный бюджет. Это стало началом сворачивания экономической реформы 1965 года – началом ее конца...

Тем не менее, Косыгин стоял во главе правительства СССР дольше, чем любой другой премьер-министр СССР, царской или постсоветской России, – ровно 16 лет, до октября 1980 года. Он был отправлен Брежневым в отставку после тяжелой болезни 23 октября 1980 года, за два месяца до смерти.

*Олекса Пидлуцкий*

# Косыгинская реформа

## Игорь Карпенко О реформе Косыгина

*Карпенко Игорь Александрович с 1961 г. работал в «Известиях»: специальный корреспондент отдела экономики, промышленности и транспорта, первый заместитель ответственного секретаря, редактор отдела, обозреватель «Известий».*

«О людях ты суди по делам, слова немногo стоят» – это изречение Р. Киплинга неплохо бы помнить всем, кто размышляет о судьбах и роли тех великих мира сего, которые оставили нам нынешнее суровое, трудное наследство.

Личность любого человека, а тем более лидера государства, лучше всего раскрывается в главном деле его жизни. Для Алексея Николаевича Косыгина, занимавшего на протяжении почти полу столетия самые высокие посты в государстве – от наркома и министра до Председателя Госплана СССР, а затем и Председателя Совета Министров СССР – таким главным делом жизни была экономическая реформа 60-х годов. Теперь ее чаще всего так и называют – косыгин-

ской, хотя достаточно долго она не персонифицировалась. Конечно, на сентябрьском (1965 г.) Пленуме ЦК КПСС, так же как и на последующих пленумах и съездах партии, с докладами о принципах реформы и ходе ее развития неизменно выступал А. Н. Косыгин, но тогда это полагалось ему по должности как Председателю Совета Министров СССР.

Наивно было бы считать его единственным автором и разработчиком далеко не простой системы взаимосвязанных показателей сложнейшего комплексного механизма реформы, охватившей практически все сферы народного хозяйства страны. Труд этот слишком велик для одного человека. Даже главные принципы реформы определяла специальная инициативная комиссия из десяти крупнейших ученых и экономистов тех лет.

Любопытно отметить, что среди этой мастиной десятки докторов и академиков над системой показателей реформы работал главный экономист подмосковного Воскресенского химического комбината Мирон Владимирович Фельдман, чье официальное образование ограничивалось четырьмя классами церковно-приходской школы. Однако специалистом он был великолепным, как говорится, экономистом божьей милостью, творившим удивительные вещи на своем предприятии. В комиссию он был приглашен Косыгиным, знавшим Фельдмана еще с 30-х годов как одного из разработчиков первого в стране техпромфинплана. Мирон Владимирович был отличным практиком, руководителем одно-

го из лучших среди 43 предприятий, первыми экспериментально осваивавших условия экономической реформы.

В этот отряд первопроходцев вошли, разумеется, наиболее сильные, экономически подготовленные предприятия разных отраслей промышленности, которые, получив право хозяйственного маневра и инициативы, быстро, всего за год, с 1966-го по 1967-й, удвоили темпы прироста реализации продукции. Но даже на их фоне результаты работы Воскресенского химического комбината казались поразительными: темпы прироста продукции, прибыли, производительности труда здесь были в 2–3 раза выше, чем в среднем по всей группе предприятий, работающих на эксперименте.

От Мирона Владимировича, с которым завязались у меня добрые, даже дружеские отношения, я раньше других собратьев по перу знал о готовящихся поворотах и новых этапах реформы. Рассказывал МIRON Владимирович и о том, как требовательно и ревниво опекал Косыгин коллективы, первыми проверявшие условия реформы. Да и сам я не раз был свидетелем случаев, когда те же воскресенцы искали и находили у него защиту от пробуждающихся аппетитов финансистов и жесткой опеке собственного министерства.

Думаю, что, когда речь идет о лидерах государства, их роль в конкретных событиях определяется ответом на простой вопрос: *благодаря* им или *вопреки* их воле происходили эти события. Так, наверное, ближе к истине. А в данном случае для сомнений места нет – реформа и начиналась и разви-

валась, конечно же, во многом *благодаря Косыгину* и по праву впоследствии стала носить его имя. Он умел находить умных, самых прогрессивных для своего времени людей, а потом поддерживал их работу всей доступной ему властью государственного аппарата. Можно ли требовать большего от хозяйственного руководителя любого ранга? А он был действительно хозяйственником, «технарем», как уважительно называли его многие директора. И, кажется, сознательно сторонился политических игр, которыми, как известно, были богаты те времена. Но вот что удивительно: менее трети века прошло с начала экономической реформы, а порой приходится слышать и читать о ней столь невероятные суждения, что искренне хочется посоветовать их авторам хоть изредка заглядывать «в святцы».

Конечно, у времени свои законы. Оно нередко не только стирает в нашей памяти детали событий, но и меняет их оценку. И уж до неузнаваемости искажает истинную картину наша извечная привычка судить дела «давно минувших дней» по критериям и меркам сегодняшним. А это, кажется, сейчас свойственно и тем, кто вспоминает реформу как «урезанный щекинский эксперимент», и тем, кто утверждает, будто «застойные» времена прервали тогда наше движение к рыночной экономике, которое, мол, теперь приходится начинать заново.

Где же истина? Чтобы понять это, надо попытаться воскресить в памяти атмосферу начала 60-х годов, где, несо-

менно, и заложены все корни экономической реформы.

\* \* \*

За десятилетие, предшествовавшее косыгинской реформе, многие политические события, и прежде всего преодоление культа личности И. Сталина, дали серьезный импульс раскрепощению общественной идеологии, что не могло не затронуть и экономических отношений в обществе. Тем более что все ощутимее начинали сказываться последствия организации хозяйства, сохранившей неизменными с конца 20-х годов весьма жесткие рамки и методы централизованного административного управления. Заметно увеличивался дефицит промышленных и, особенно, продовольственных товаров, впервые на многие из них начали расти цены. Необходимость экономических реформ диктовалась прежде всего резким снижением эффективности производства. За семилетку (1959–1965 гг.), например, стоимость производственных фондов возросла более чем вдвое, а производство промышленной продукции (даже если верить весьма сомнительным данным официальной статистики) увеличилось лишь на 84 %. Ежегодно неизменно срывались планы капитального строительства, десятки миллиардов рублей замораживались в незавершенке и долгострое. Снижались производительность труда, темпы технического прогресса, уровень жизни людей. Впервые именно в эти годы пришлось им-

портировать зерно и другие сельхозпродукты. Словом, сама жизнь требовала решительных и глубоких экономических реформ.

События тех лет неизбежно сводят нас с еще одной легендарной фигурой – Никитой Сергеевичем Хрущевым. При суровой беспощадности нынешних оценок практически всех наших партийных лидеров прошлого с его личностью, пожалуй, средства массовой информации обращаются заметно бережнее, с явной долей симпатии. При всех его «кукурузных» и прочих чудачествах он был *личностью*, личностью яркой, интересной. И человеком поступка, первым решившимся начать борьбу со сталинизмом, открыть, пусть и не до конца, чудовищную картину репрессий и геноцида в собственной стране. Благодаря ему была Целина. При нем – Космос, Юрий Гагарин. И еще – он был прирожденным экспериментатором. Это к тому, что уже не просто *при нем*, а именно *благодаря* ему страну буквально втянуло в водоворот экономических поисков, опытов, экспериментов. Хрущев привозил из США то специалистов по бройлерам, то бизнесменов, вроде потомка русских сахарозаводчиков. Сейчас вот модным стало писать и говорить о сплошной «политизации» общества. Собственно, такой же по масштабам, глобальной, была в конце 50-х – начале 60-х годов всеобщая «экономизация» страны.

Невероятная популярность экономических изданий и публикаций, возникновение деловых экономических клу-

бов, повальная экономическая учеба, на несколько лет (событие просто невероятное!) заменившая партийную учебу, впрочем проходившая все же под эгидой системы партийного просвещения, – вот что было приметами того времени. Как теперь политике, экономике отводилась львиная доля газетной площади, а высшей доблестью журналиста считалось его умение читать бухгалтерский баланс. С газетных и журнальных полос годами не сходили публикации о НОТе – по примеру «Уралхиммаша» это движение охватило буквально все предприятия страны. Развернулись бурные дискуссии о плановых показателях, инициированные изрядно нашумевшей статьей Либермана в «Правде» о прибыли.

Впрочем, не только дискуссии. Каких только показателей не испытывали в десятках экспериментов отрасли народного хозяйства: нормативную стоимость обработки, условно чистую и даже «чистую» прибыль, товарную продукцию, многочисленные варианты измерения трудоемкости и т. д. Часть из них были надуманными, наивными, предназначенными скорее для кандидатских диссертаций, чем для практической деятельности. Однако были и по-настоящему интересные, актуальные даже и для сегодняшнего дня. Например, швейное объединение «Большевичка» планировало свое производство по прямым заказам потребителей, главным отчетным показателем стала для нее полученная прибыль. Еще острее и современнее был эксперимент на ленинградских и московских автотранспортных предприяти-



ях, которым планировали всего два показателя: прибыль и отчисления в бюджет.

Эксперименты велись не только в области показателей – достаточно напомнить широко известные (во всяком случае, еще лет пятнадцать назад) саратовскую и львовскую системы управления качеством продукции, новочеркасский метод оперативного управления производством, а позднее, уже в ходе реформы, щекинский эксперимент, злобинский бригадный подряд, орловскую «непрерывку» и т. д. и т. п. Наконец, нельзя не отметить и того факта, что именно в эти годы реабилитированная кибернетика пробудила всеобщий интерес к математическим методам управления, планирования и программирования, началось внедрение электронно-вычислительной техники.

Невозможно даже перечислить все, что внедрялось, испытывалось, изучалось в эти годы. И не только хозяйственниками и специалистами. Практически все общество было подготовлено к серьезным экономическим преобразованиям, а общие условия самой реформы и свое конкретное место в ней знал каждый руководитель предприятия, цеха, участка. Как же сегодня нам не хватает этой подготовки, этого общего знания в условиях перехода к рынку! Недаром его уже окрестили «подземным» переходом, и импульсивные, малодоступные пониманию даже специалистов, «шоковые» меры (без терапии), вроде невероятного по масштабам повышения цен, вызывают озлобление и тревогу в обществе, рождают

недоверие к действиям правительства. А ведь сегодня наиболее остро ощущается, пожалуй, самый серьезный из наших многочисленных дефицитов – *дефицит доверия*, без ликвидации которого просто невозможно движение к рынку. Для того чтобы хорошо делать дело, в него надо верить!

\* \* \*

В конце 50-х годов в обстановке подлинного экономического «бума» в стране, Хрущев назначает Алексея Николаевича Косыгина Председателем Госплана СССР, а затем, в 1960 г., – своим первым заместителем в Совете Министров СССР. При этом, как было известно всем, особых симпатий Хрущев к Алексею Николаевичу не питал, ревниво относился и к его популярности.

В этом выборе решающую роль сыграл огромный опыт Косыгина-хозяйственника, еще с предвоенных лет и на протяжении почти двух десятилетий бывшего заместителем председателя Совнаркома, его знание экономики – он был и министром финансов, и первым заместителем председателя Госэкономкомиссии в совнархозовский период. Не менее важным в этот период накануне реформы оказался его талант энергичного, умелого организатора. Талант этот видел в Косыгине не только Хрущев. И. Сталин в самый суровый момент истории нашей страны, в 1941 г., назначил Алексея Николаевича Косыгина, не достигшего тогда и сорокалетнего

возраста, заместителем председателя Совета по эвакуации.

Внедрялась косыгинская реформа уже при Л.И. Брежнев. Она, вероятно, прошла бы и вопреки его воле, если бы он рискнул остановить маховик преобразований, запущенный Хрущевым. Насущные требования экономики отменить разом, конечно же, не мог никакой «дворцовый переворот», смена партийных лидеров.

Поэтому и Брежневу потребовался Косыгин, к которому тянулись в момент «октябрьского переворота» все нити управления экономикой страны. С 1964 г. и уже до конца жизни Алексей Николаевич Косыгин работал Председателем Совета Министров СССР. Был ли Косыгин своеобразной «реформаторской ширмой» для Брежнева, как считают многие? Вряд ли это заботило Леонида Ильича. Авторитет Генерального секретаря утверждался тогда иными средствами – всей системой государственной безопасности и монолитными традициями общества, густо настоящими на казенной идеологии и страхе. Сталин, надо отдать ему должное, напугал нас на много лет вперед.

Скорее всего, Брежнев просто «свалил хозяйство» на Косыгина и занялся иными делами, в том числе составлением фантастической коллекции наград, переносом центра действий Великой Отечественной войны на Малую землю и политикой возрождения культа уже собственной личности. Словом, реформе он поначалу субъективно не мешал, она шла своим чередом.

Реформа вобрала в себя многое из тех экспериментов, о которых уже упомянуто. Вообще она имела ту общую тенденцию, которая должна была наконец сменить военно-штабную систему с ее главным лозунгом «План любой ценой». Ставить реформу на одну доску с другими экспериментами, даже с таким модным, как щекинский, просто несерьезно. Уже хотя бы потому, что реформа охватила не только предприятия и отрасли народного хозяйства, но и почти все сферы жизни общества.

Сентябрьский (1965 г.) Пленум ЦК КПСС обозначил резкий поворот в самой структуре управления – от совнархозов, территориального управления страна вновь вернулась к отраслевой – министерствам, хотя на несколько ином уровне, чем прежде. Характер и функции новых министерств в ходе реформы довольно быстро трансформировались: прежние территориальные главки были заменены функциональными, экономическими.

Самые серьезные изменения произошли, пожалуй, в планировании – наконец был подвергнут сомнению всесильный показатель валовой продукции. Тот пресловутый «вал», что безнадежно запутал многократным повторным счетом весь учет в народном хозяйстве, изуродовал саму сущность планирования. Лучшей характеристикой его «действия» может служить забавная деталь или, скорее, любопытное обстоятельство: «досрочно и сверх плана» были завершены по «валу» все наши знаменитые пятилетки, но ни разу ни одна из

них и близко не была выполнена в натуральных показателях – реальных изделиях и продуктах.

Одновременно реформа сократила и количество плановых показателей, «спускаемых» предприятиям «сверху». Их было более 30, регламентировавших до мелочи каждый шаг коллектива, блокировавших любую возможность хозяйственного маневра. Таких показателей осталось всего девять: объем реализации продукции; основная номенклатура продукции; фонд заработной платы; сумма прибыли; рентабельность; платежи в бюджет и ассигнования из бюджета; объем капиталовложений и ввод в действие мощностей; основные задания по новой технике; показатели материально-технического снабжения.

Большая часть этих показателей особых комментариев не требует, тем более что некоторые из них планировались и прежде. О новых же сказать необходимо – в них суть преобразований. Объем реализации продукции (заменивший «вал») исключал из учета незавершенку, ставил преграду выпуску продукции, которую нельзя было продать.

Прибыль и рентабельность поворачивали предприятия к хозяйственному расчету, экономному расходованию материальных и трудовых ресурсов. Однако показатели эти зависели не только от собственных затрат предприятий, но и от цены, назначенной на их продукцию. А это потребовало вскоре приведения в порядок оптовых цен, реформы ценообразования. Оптовые цены, как тогда осторожно выражались эконо-

номисты, были пересмотрены в сторону их приближения к уровню общественно необходимых затрат на данные виды продукции.

Важную роль в развитии хозрасчета сыграло и введение платы за основные и оборотные фонды – предприятия побуждали таким образом освобождаться от лишних запасов оборудования, сырья, материалов, которые раньше просто «давали» и потому все старались завышенными заявками набрать их «про запас». Теперь оказывалось, что мертвый капитал держать невыгодно.

В то же время резко возросла и роль государственных кредитов, которые стали широко применяться предприятиями для приобретения действительно необходимого оборудования и сырья и, что было введено впервые, для оплаты труда и социального развития.

Если кратко охарактеризовать цель и смысл этих преобразований, то они давали значительную самостоятельность предприятиям, возможность хозяйственного маневра. И в то же время поднимали ответственность коллективов за результаты работы, заставляли более рационально распоряжаться материальными ресурсами и средствами. Повышение эффективности производства, достижение максимальных результатов с минимальными затратами – такими были установки экономической реформы.

С точки зрения государства, общества польза преобразований очевидна. Но что получало предприятие, что побуждало коллективы взять на себя дополнительную ответственность, интенсивнее трудиться? Реформа предусматривала создание трех специальных фондов: фонда материального поощрения, фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, фонда развития производства, которые хозяйственники и экономисты называли «пусковым импульсом реформы». Много места потребовало бы изложение сложной системы формирования средств этих фондов – они определялись для каждого предприятия с учетом напряженности его плана, динамики развития производства и его уровня. Но в дальнейшем все предприятия получали определенную долю средств за каждый процент увеличения объема реализации, роста прибыли и рентабельности, предусмотренные в годовом плане, по сравнению с предыдущим. Это последнее обстоятельство – *предусмотренное в плане* – следует подчеркнуть особо: предприятия становились заинтересованными в разработке собственных напряженных планов, включении в них всех резервов, поскольку за *перевыполнение* планов отчисления в фонды резко сокращались. Предприятия как бы штрафовались за перевыполнение и попытку припрятать резервы «на черный день».

И надо сказать, что принцип этот реально действовал – никто не желал терять средства премиальных фондов, позволявших многое сделать и для совершенствования самого производства, и для строительства жилья своим работникам. А главное – для их премирования, которое, во всяком случае на первых 43 предприятиях, успешно использовалось как стимул для дальнейшего повышения прибыли и рентабельности. Сошлюсь на пример того же Воскресенского химического комбината.

В те годы экономистам были хорошо знакомы извечные жалобы хозяйственников на так называемый воздушный вал – безноменклатурную валовую продукцию, которую ведомства впихивали в план предприятий, не обеспечивая ее материалами и ресурсами. И вот воскресенцы в плане на 1967 г. сами попросили себе дополнительно этого «воздушного вала», не обеспеченного ни мощностями, ни материальными фондами, на целый миллиард рублей. Как, за счет чего они собирались выпустить столько продукции?

В момент составления плана ответ на этот вопрос воскресенцы дать не могли. Это был хитрый трюк того же Мирона Владимировича Фельдмана – своеобразный вексель под будущую инициативу, хозяйственную сметку и творчество. За год химики нашли возможности освоить новую продукцию и, главное, отыскать для нее потребителей. Отчисления в премиальный фонд получили солидные, а их опять же пустили на то, чтобы стимулировать поиск и творчество, рас-



шивать «узкие» места производства.

Разумеется, для такой работы требовались люди энергичные, инициативные, как сегодня говорят, «с новым мышлением». И удивительная по тем временам вещь: Фельдман, сам уже пожилой человек, пенсионного возраста, добился резкого омоложения кадров управления практически на всех уровнях: в бригадах, на участках и в цехах редко можно было отыскать руководителя старше тридцати лет, а в самом аппарате управления комбината – старше сорока. Дело неслыханное в стране, где десятилетиями на всех уровнях руководили партийные выдвиженцы довоенных годов, которых так и не смог сдвинуть с насиженных мест Хрущев, пытавшийся, как известно, отправлять по закону на пенсию шестидесятипятилетних.

Но вернемся к поощрительным фондам. Они были одним из основных положений экономической реформы – объединить интересы государства, предприятия и отдельного рабочего. Солидные тома написаны в те годы многими экономистами по различным методам и экспериментам в области эффективного использования премиальных фондов. Пожалуй, наиболее яркой и известной тогда всей стране его формой стали *социальные планы развития коллективов* – движение, родившееся в ленинградском объединении «Светлана» и быстро охватившее всю страну.



Многое можно было бы вспомнить сегодня о реформе 60-х годов, несомненно, ощутило встряхнувшей нашу экономику, да и не только экономику, поскольку ее поступательное движение не могло не отразиться на всей общественной жизни. Конечно, тогда говорили о сталинизме, критиковали положение в экономике, ссылались на опыт Запада и, разумеется, высказывались откровеннее, резче, чем в дохрущевские времена. Однако критиковали ошибки (и даже преступления!) отдельных партийных лидеров, пороки местничества или ведомственности. Но при этом никто не смел посягать на социалистический строй, на авангардную роль партии, на коммунистические идеалы. А если бы и рискнул в статье намекнуть на что-либо подобное – все равно не получилось бы. Журналистам отлично известно, что и в те годы цензура не зря ела свой хлеб. Да и просто говорить вслух что-нибудь подобное мало находилось смельчаков – Комитет госбезопасности к тому времени вполне оправился от изживания «бериевщины» и исподволь копил «компромат» на новых диссидентов, время которых стремительно приближалось.

Даже экономистам, упорно боровшимся за показатель прибыли, приходилось многие страницы текста отводить доказательствам ее социалистического характера – в нашей стране она, конечно же, не могла быть *целью*, а лишь *сред-*

ством для укрепления советской экономики; сама же реформа неизменно характеризовалась как этап нашего неуклонного движения к светлому будущему – коммунизму. Робкие предложения взять часть опыта рыночных отношений Запада были подвергнуты достаточно резкой отповеди даже в докладе А.Н. Косыгина на том же сентябрьском (1965 г.) Пленуме ЦК КПСС. Разумеется, никакой речи о демократии, гласности, многопартийности и – упаси боже – частной собственности и быть не могло. Напомню, сама реформа декларировалась от имени партии исключительно на пленумах и съездах ЦК КПСС. А неразрывность идеологии и экономики («бомба» замедленного действия, изначально заложенная в реформе) неизменно утверждалась во всех партийных документах.

Это я хорошо усвоил по личному опыту. В команде А.Н. Косыгина была такая традиция: над докладом, который предполагалось ему делать на съезде или пленуме, на самом последнем этапе подготовки работал только один журналист и помощник Косыгина – А.Г. Карпов. (У Брежнева, наоборот, текст всегда правила солидная компания маститых газетчиков.) Алексей Николаевич считал, что так лучше обеспечивается стилистическое единство документа, четкость его логического построения. Волею судьбы, а вернее тогдашнего известинского начальства, доклад Косыгина на сентябрьском пленуме «причесывать» пришлось мне. До последнего дня шла скрупулезная правка текста, которо-

му Алексей Николаевич придавал очень большое значение. Словом, работу я закончил поздним вечером, а на следующее утро доклад уже слушали пленум ЦК и вся страна по радио и телевидению. Так что изменить что-либо в тексте казалось немыслимым.

Теперь напомним одно из ключевых положений реформы, о котором я уже говорил, – стимулах заинтересованности предприятий в напряженном плане и фактических штрафах за их перевыполнение. Дотошный читатель может убедиться в том, что и в докладе Косыгина отведено ему достаточно места – Алексей Николаевич, несомненно, понимал важность этого принципа.

У себя дома по телевизору я слушал текст, который знал наизусть. И вот буквально через несколько абзацев после слов о разработке предприятиями напряженных планов слух резанула незнакомая фраза о... развертывании социалистического соревнования, которой еще вчера вечером не было в тексте:

«Успешное осуществление мероприятий по совершенствованию управления промышленностью требует от партийных и профсоюзных организаций и руководителей предприятий коренного улучшения организации социалистического соревнования трудящихся. Совершенствование методов хозяйствования подводит прочную экономическую базу под социалистическое соревнование...» И далее, по привычным штампам – рекомендации, как организовать это сорев-

нование за досрочное и сверхплановое достижение показателей, причем даже тех, которые по условиям реформы вообще уже не планировались предприятиями...

Да какой же руководитель станет после этого включать все резервы в план, если будет заранее знать, что обкомы и горкомы вновь займутся выколачиванием досрочной и сверхплановой «показухи»! Абсурдность ситуации просто немыслимая. Я бросился к телефону, звоню помощнику Косыгина А. Карпову – откуда могла взяться нелепая вставка?

– Доклад вчера в десять вечера обсуждало Политбюро. Думаю, предложение Агитпропа (Отдел пропаганды и агитации ЦК КПСС. – *Авт.*) – соревнование его епархия...

Теперь можно только строить догадки о том, пробовал ли Косыгин хотя бы возражать против бессмысленной вставки, разрушающей логику реформы. Все же, думаю, просто промолчал. Партийные указания в те времена еще не полагалось опровергать логикой и здравым смыслом. И это очень хорошо знал Алексей Николаевич, прошедший суровую сталинскую школу партийной дисциплины.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.