

ISSN 0130-9757



**РОССИЙСКИЙ**  
**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**  
**ЖУРНАЛ**

СТАНОВЛЕНИЕ НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ  
■  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ  
■  
МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА  
■  
МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА  
■  
ЭКОНОМИСТ В АУДИТОРИИ

**5-6**  
**2004**

## **КОСЫГИН И ЕГО ВРЕМЯ**

...В конце 50-х и начале 60-х годов из всех советских руководителей высшего эшелона Косыгин имел наибольший опыт управления народным хозяйством, в особенности в таких его сложных сферах, как планирование и финансы. О его организаторских способностях, умении вникать в суть дела, всестороннем кругозоре знали многие, и не только руководящие работники. Хрущев это понимал и потому назначил Косыгина своим первым заместителем, ведавшим в Совете Министров СССР народным хозяйством в целом. А поскольку сам Хрущев к тому времени занимал оба высших поста — и первого секретаря ЦК партии, и председателя правительства, то и позиции Косыгина в руководстве страной заметно усиливались, несмотря на созданный в ЦК экономический тандем двух секретарей и членов Политбюро — Козлова и Кириленко. Как и Хрущев, Косыгин был убежден в том, что одной из главных задач того периода являлось повышение жизненного уровня народа, что предстояло укрепить сельское хозяйство, ибо невозможно было больше мириться с огромным разрывом в развитии аграрного и индустриального секторов, что нельзя использовать на накопления столь высокую, сорокапроцентную, долю национального дохода. О своем несогласии с данной цифрой Косыгин впервые скажет членам ЦК на Пленуме в сентябре 1965 г., но это будет купировано в газетных отчетах о его выступлении.

Таким образом, в отношении этих первоочередных социально-экономических проблем, стоявших перед страной, у Косыгина с Хрущевым, да, наверное, и в Политбюро, было полное согласие. Но в отличие от Хрущева и большинства советских руководителей Косыгин, конечно, лучше представлял себе всю сложность их решения.

...Все в сущности знали, что мы развивали промышленность за счет сельского хозяйства, крепили оборону за счет жизненного уровня населения. Но ведь именно в это время Хрущев уверенно и настойчиво заявлял, что в экономическом отношении Советский Союз настолько окреп, что теперь мы впервые можем и сельское хозяйство поднимать, и оборону крепить, и новые жилые дома строить, и гигантские электростанции, каких Европа не видела, сооружать, чему, надо сказать, все мы были свидетелями. Еще не угасшая послевоенная эйфория подкрепляла общее убеждение в правильности и реалистичности выраженной в таких заявлениях социально-экономической стратегии. И сам Хрущев был в этом убежден, считая, что теперь дело — за Советом Министров и, конечно, за первым заместителем его председателя, призванными претворять партустановки в жизнь. Но для этого приходилось выкраивать дополнительные материальные и финансовые ресурсы, а в условиях хронической напряженности планов не всегда удавалось найти соответствующие решения. Нередко требовались корректировка планов, перераспределение ассигнований, использование государственных резервов, к чему Косыгин прибегал крайне неохотно.

\* \* \*

Еще задолго до начала экономической дискуссии, инициированной Центральным Комитетом и открытой осенью 1962 г. в «Правде» статьей харьковского профессора Е.Г. Либермана, Косыгин в ряде своих выступлений призывал к всемерной экономии ресурсов, сокращению сроков строительства предприятий, ограничению фронта капитальных работ, борьбе с потерями, перерасходом средств и убытками. Он ставил эти вопросы конкретно, в особенности применительно к отраслям пищевой и легкой промышленности, нередко подсказывая если не решения, то направления их поисков. Во многих случаях на основе косыгинских соображений готовились правительственные постановления и по существу начиналась работа по повышению эффективности промышленного производства, вокруг чего и велась дискуссия...

### *Критика и библиография*

Сам Алексей Николаевич избегал высказывать свое мнение по предложениям, которые выдвигались в ходе дискуссии, так как считал, что столь серьезный вопрос требует предварительного обсуждения в Политбюро, к чему Хрущев в то время не был готов. Первый секретарь был поглощен заботами о сельском хозяйстве и, видя, что его инициативы не приносят желаемых результатов, постоянно требовал от правительства увеличения материальной и финансовой помощи деревне.

Делать это становилось все труднее, государственные заготовительные цены в большинстве хозяйств не покрывали затрат на производство мяса. Хрущев настаивал на повышении таких цен, но правительство не смогло найти соответствующих источников, и летом 1962 г. пришлось пойти на значительное повышение цен в розничной торговле. Это было концом послевоенной эйфории. Зловещим сигналом для руководства стали возникшие буквально на следующий день после объявления о росте цен массовые стихийные волнения в Новочеркасске, где рабочие разгромили горком партии, а введенные в город войска применили против толпы оружие. Страна осталась в неведении, ходили лишь слухи о каких-то беспорядках. Мне случилось присутствовать при телефонном разговоре Алексея Николаевича с министром торговли, во время которого он «выколачивал» из министра фонды на продовольственные товары для срочной поставки в Новочеркасск. Фразы типа «но вы понимаете, что нельзя сейчас оставить пустыми прилавки, подкиньте какую-нибудь там бакалею всем этим дуракам», застряли у меня в памяти. И я должен сознаться, что они вызвали у меня сочувствие скорее к тем, кому должны были «подкинуть бакалею», хотя потом я, подумав, решил, что не все, что произносилось, следовало воспринимать буквально: многое говорилось именно «на телефон».

...Проблемы, которыми приходилось заниматься Косыгину, множились и росли. Нельзя сказать, что они были новыми. О них время от времени писали газеты, о них говорил в своих многочисленных выступлениях Хрущев. Но проблемы эти всегда подавались как проявления нерадивости и нераспорядительности «на местах», как недостатки, которые мы решительно устраняем. Теперь все выглядело по-иному. Знакомые слова начинали резать ухо, приобретающий новый смысл. Особенно противным казалось мне жаргонное слово «незавершенка», которое Алексею Николаевичу приходилось употреблять все чаще, и не было ничего удивительного в том, что оно заставляло его хмурить брови, ибо означало не просто затягивание строительства из-за безалаберщины хозяйственников, но скрывало гораздо более серьезные экономические коллизии, вызванные перенапряженными планами, постановкой чрезмерно амбициозных задач и тем волюнтаризмом, который нередко исходил от самого Хрущева и которому нелегко было противостоять. «Незавершенка» тянула за собой и иные неприятности: долгострой, нередко приводивший к тому, что оборудование и технологии вводимых в строй заводов оказывались уже устаревшими; рост сметной стоимости строившихся объектов; неустановленное оборудование, закупленное на валюту, годами ожидавшее монтажа под открытым небом. Появились и иные заботы, например, «неликвиды» — запасы уже произведенных товаров, не находивших потребителей из-за низкого качества или технологических погрешностей, сверхнормативные запасы сырья и оборудования, накапливаемые рачительными директорами впрок, «на черный день», и лежащие без движения, тогда как их отсутствие в других местах приводило к срыву производственных программ. Мощности новых дорогих предприятий годами оставались неосвоенными из-за неумения, ошибок в монтаже и по прочим причинам. Вполне готовые к внедрению научные и конструкторские разработки, на которые были затрачены огромные средства, оставались невостребованными из-за отсутствия ассигнований, а часто и вследствие боязни того, что это может затруднить выполнение плана.

Все это не могло не привести к возникновению отрицательных тенденций в развитии советской экономики. С конца 50-х годов началось снижение темпов экономического роста и, что еще хуже, — темпов роста производительности труда, а также отдачи (в виде приростов продукции) от новых капиталовложений. Именно это и стало официальной причиной организации

экономической дискуссии о путях повышения эффективности промышленного производства, и проведения по предложению Косыгина экономического эксперимента на нескольких московских предприятиях, для которых главным показателем становилась прибыль. Однако в силу укоренившегося шаблона и возникшие трудности, и поиск средств для их устранения, изображались у нас всего лишь как тривиальное «дальнейшее совершенствование управления народным хозяйством».

По-иному оценивал ситуацию Косыгин. На сельское хозяйство в качестве источника средств для развития промышленности больше рассчитывать не приходилось. Оно само нуждалось в дальнейшей поддержке, и в этом Алексей Николаевич был солидарен с Хрущевым. Далее, невозможно было игнорировать социальные обязательства государства, выполнение которых означало расширение жилищного строительства, стабильные потребительские цены и снижение прямых налогов, на чем также настаивал Хрущев. И одновременно, как однажды сказал Алексей Николаевич, «холодная война» выжимала из нас все соки, и приходилось постоянно изыскивать ресурсы для развития военной промышленности.

Между тем финансирование государственных планов зависело в основном от двух источников — прибыли промышленных предприятий и налога с оборота. Пока продолжался рост национального дохода, соответствующие поступления увеличивались. Но их было явно недостаточно, и уже появлялись признаки снижения темпов экономического роста.

Решение проблемы дальнейшего увеличения национального дохода и сохранения достаточно высоких темпов его роста Алексей Николаевич видел в развитии технического прогресса и повышении эффективности промышленного производства. Он считал, что для этого необходимо, с одной стороны, на научной основе совершенствовать систему централизованного планирования, используя созданную в стране мощную систему исследовательских институтов для определения оптимальных пропорций в развитии приоритетных отраслей, от которых в наибольшей степени зависят темпы и качество технического прогресса. С другой стороны, — повысить роль самих предприятий в составлении планов и заинтересовать их коллективы в увеличении выпуска продукции и в улучшении ее качества.

\* \* \*

Сегодня в публикациях об А.Н. Косыгине его деятельность нередко оценивается лишь по экономической реформе 1965 г. Думаю, что такой подход умаляет другие, не менее важные стороны деятельности Алексея Николаевича. Вклад, внесенный им в экономическое развитие Советского Союза в период, который обычно именуют «застойным», далеко не сводится к тому положительному эффекту, который в течение определенного времени давали реформа 1965 г. и постановления по совершенствованию управления экономикой, принятые в последующие годы его шестнадцатилетнего руководства советским правительством.

К началу 60-х годов, имея за плечами уже двадцатилетний опыт участия в управлении экономикой на уровне союзного правительства, Косыгин ясно сознавал, насколько серьезны те трудности и проблемы, с которыми столкнулась страна в послевоенный период. Проблем было много, но ключевыми являлись две — ускорение технического прогресса и задействование новых источников финансирования развития. Они постоянно находились в центре внимания Косыгина при подготовке годовых и пятилетних планов, распределении капиталовложений по отраслям и установлении основных направлений развития экономики. Об использовании новейших технологий, об ускорении внедрения новой техники в производство он систематически беседовал с председателем ГКНТ В.А. Кириллиным, президентом Академии наук М.В. Келдышем, академиками А.П. Александровым, Б.Е. Патеном, Н.Н. Семеновым. Встречи с этими и рядом других видных ученых, иногда длившиеся часами, давали Алексею Николаевичу возможность хорошо представить себе значение новых направлений в развитии таких отраслей,

### *Критика и библиография*

как химическая промышленность, топливно-энергетический комплекс, включая атомную промышленность, производство прогрессивных материалов и сплавов, для решения крупнейших народнохозяйственных задач и выбора приоритетов. Столь пристрастное внимание к технике, техническому прогрессу вызывало у некоторых людей представление о технократизме Косыгина. Однако без этого «технократизма» невозможно было подобраться и к решению социальных задач. Других путей не существовало, но и этот был не из легких. Даже обладая огромной научно-исследовательской базой, заложив основы ряда высокотехнологичных отраслей, Советский Союз в новом послевоенном мире не мог обходиться без заимствования технологий промышленно развитых стран Запада. А значит, требовались и валюта, и торговые партнеры. И еще при Хрущеве, а тем более после его ухода, в тот самый «застойный» период, Косыгин взял на себя и эти задачи, сознавая, что их решение нельзя откладывать в долгий ящик...

Алексей Николаевич не скупился на внимание к геологической службе, помогал геологам и часто приглашал к себе Александра Васильевича Сидоренко, а позднее Евгения Александровича Козловского — министров геологии. Его интересовали не только результаты, но и методы работы министерства, степень его оснащенности новейшей техникой. Он постоянно побуждал к тому, чтобы вновь открытые геологами запасы нефти, газа и других сокровищ недр Родины систематически и динамично переводились из категории прогнозных в категорию достоверных. В развитии экспорта сырьевых ресурсов Алексей Николаевич видел источник дополнительных валютных поступлений в качестве временного средства, позволяющего осуществить стратегический маневр — заимствовать недостающие передовые технологии, а тем временем, используя сэкономленные подобным путем внутренние ресурсы, заделывать прорехи в народном хозяйстве, ликвидировать диспропорции, возникшие между его отраслями и постепенно выходить на приемлемый уровень эффективности производства.

Таким образом, в косыгинской стратегии развития советской экономики реформе 1965 г. отводилось несомненно важное, но не первостепенное, по крайней мере, по очередности, место. В первую очередь необходимо было воспользоваться имеющимися ресурсами, хотя и это критиковалось теми, кто не понимал неизбежности маневра: «Продаем невосполнимые национальные богатства!» Нужно сказать, что подобного рода критика строилась на чрезвычайно зыбкой почве не только потому, что не принималась в расчет острейшая необходимость заимствования технологий: не учитывалась стремительность роста отраслей топливно-энергетического комплекса страны. Западная Сибирь и Казахстан, Оренбургская область, Коми и Туркмения тогда начинали открывать свои богатства, и добыча нефти и газа увеличивалась очень быстро; экспорт топлива, если и не свидетельствовал об эффективности советской внешней торговли, то, во всяком случае, вполне оправдывал себя в плане соответствия как теории «сравнительных преимуществ», так и, главное, здравому смыслу и реалистичности, которые бесспорно были сильной стороной Косыгина.

В период, когда он по сути играл ведущую роль в определении промышленной политики страны, производство нефти в СССР возросло в четыре раза, добыча природного газа взлетела в десять раз, и почти вдесятеро же увеличился оборот советской внешней торговли. В значительной мере на основе закупок заграничного оборудования создавались тысячи новых предприятий и новые производства — химических волокон и пластмасс, минеральных удобрений и средств защиты растений; вводились в строй крупнейшие автомобилестроительные заводы — ВАЗ и КАМАЗ, гигантские мощности в энергетике, металлургии и машиностроении; строились уникальные, подобные «Атоммашу», предприятия, выпускавшие оборудование для атомных электростанций. В этот период заработали Нововоронежская и Ленинградская АЭС, была создана Единая электроэнергетическая система Европейской части СССР и развернулись многие другие структурные преобразования, имевшие огромное значение для повышения эффективности народного хозяйства.

Но все эти достижения, свидетельствовавшие о движении советской экономики по пути технического прогресса, требовали больших материальных затрат и ограничивали ту часть общественного продукта, которая могла быть использована для повышения жизненного уровня людей. И нужно было убедить страну в том, что новое руководство твердо намерено исправить ошибки Хрущева — улучшить продовольственное положение и повысить благосостояние народа.

\* \* \*

Брежнев сразу сделал то, с чего начал Хрущев после смерти Сталина: на мартовском Пленуме ЦК в 1965 г. он довольно откровенно обрисовал ситуацию в сельском хозяйстве и объявил о новой программе помощи деревне.

Нельзя было откладывать и реформу в промышленности: это могло создать впечатление о неспособности руководства страны найти решение возникших проблем. И Алексей Николаевич непосредственно приступил к ее подготовке. Как и основоположники советского планирования, к которым в первую очередь следует отнести В.И. Ленина и Г.М. Кржижановского, Косыгин говорил о том, что в основе народнохозяйственных планов должны лежать глубокий анализ состояния экономики и научные прогнозы развития техники. Сам он постоянно старался следить за мировыми техническими достижениями — интересовался мнениями ученых, ценил профессионализм, как, впрочем, и чиновные титулы и звания. Была у него «слабость»: он отдавал предпочтение профессионалам, занимавшим государственные должности, резонно считая, что подобные люди подходят к делу более ответственно, чем представители «чистой» науки. Алексей Николаевич проявлял заметную осторожность в отношении к ученым-обществоведом не потому, что недооценивал их роль в принципе или пренебрегал фундаментальной наукой, а потому, что опасался тех, кому не истина дороже, а именно «друг Платон», особенно, если таковой работал в ЦК...

Исходя из этого Косыгин отобрал сравнительно небольшую группу ученых, близких к конкретной экономике, которая под опекой Анатолия Георгиевича Карпова и приступила в Совмине к разработке концепции реформы. Главными действующими лицами в ней, насколько я помню, были: заместитель председателя Госплана СССР, доктор экономических наук А.В. Бачурин, известный своими научными трудами; директор Института экономики Академии наук СССР, член-корреспондент Л.М. Гатовский; директор НИИ экономики Госплана, член-корреспондент А.Н.Ефимов; заместитель председателя Госкомитета СССР по труду и заработной плате, доктор экономических наук Б.М.Сухаревский; член-корреспондент К.Н.Плотников, тогда, правда, не занимавший государственного поста, но в свое время получивший крещение в качестве заместителя министра финансов СССР; доктор экономических наук Г.М. Сорокин — признанный авторитет и в политэкономии социализма, и в области планирования. Все они являлись «генералами» и одновременно грамотными марксистами, но, как предполагалось, не склонными к упражнению в схоластике. Эта группа работала в тесном контакте с параллельной группой, организованной в Госплане СССР для подготовки конкретных предложений и документов по реформе.

Задача была не из легких, а времени отводилось немного. Система планирования в Советском Союзе была сложной и с методологической, и с организационной, и (тем более) с теоретической точек зрения, а нараставшие в экономике трудности и групповые политические интересы, выявившиеся в ходе экономической дискуссии, еще более усложняли дело.

Одним из вопросов, вызвавших различные мнения, стала судьба учрежденных Хрущевым совнархозов. К тому времени большинство секретарей республиканских компартий и обкомов, равно как и экс-руководители упраздненных министерств, были недовольны совнархозами. Партийные руководители ощутили определенное ущемление своей власти, которую им

### *Критика и библиография*

приходилось делить с председателями совнархозов, а министры, хотя и сохранили свой ранг, став председателями отраслевых госкомитетов, оказались в еще более невыгодном положении: им было трудно направлять техническую политику предприятий, переданных в прямое ведение совнархозов. Именно по этой причине (а не из-за солидарности с обкомами) Косыгин оказался в одном лагере с недовольными. Он еще при Хрущеве осторожно-критически высказывался о совнархозах, оказавшихся неспособными ориентироваться на уровень мирового технического прогресса, нарушавших координацию отраслевой технической политики и поощрявших «местничество» (т.е. отдававших предпочтение «своим» региональным поставщикам и заказчикам в ущерб сложившимся кооперационным связям, а следовательно, в ущерб государственным интересам).

Косыгин понимал, что восстановление министерств в прежнем виде и с прежними функциями, даже способствуя улучшению управления техническим развитием, могло отрицательно повлиять на другие направления реформы, и что многие расценили бы подобную акцию как простое движение вспять — возвращение к положению, существовавшему до образования совнархозов. Поэтому в ходе подготовки к Пленуму ЦК КПСС и в своем докладе на нем в сентябре 1965 г. Алексей Николаевич специально останавливался на данном вопросе и разъяснял, что новые условия, в которые будут поставлены предприятия, их более активная роль в разработке планов и образование крупных хозрасчетных объединений, способных принимать самостоятельные решения, существенным образом изменят работу и министерств, и Госплана. Они призваны больше заниматься анализом положения в экономике, прогнозами, разработкой нормативов рентабельности, затрат, обоснованием цен, а предприятия в результате этого должны стать более свободными для проявления инициативы, оказаться в состоянии самостоятельно решать, как им лучше выполнять плановые задания и распоряжаться той частью заработанной прибыли, которая с началом реформы будет оставаться в их распоряжении.

Общая концепция реформы, с которой А.Н. Косыгин выступил на Пленуме ЦК КПСС в сентябре 1965 г., включала три направления. Это, во-первых, проведение мероприятий по повышению материальной заинтересованности коллективов предприятий в увеличении производства и улучшении качества продукции. Во-вторых, — осуществление мер по совершенствованию планирования, нацеленные на то, чтобы планы гарантировали пропорциональность развития отраслей народного хозяйства и рост технического уровня производства. В-третьих, — реорганизация управления промышленностью путем ликвидации совнархозов и создания министерств, причем не только общесоюзных, но и союзно-республиканских, которые обеспечивали бы единую техническую политику и технический прогресс. Мотивы были как экономические, так и политические: отмеченные реформационные шаги отвечали интересам большинства союзных республик.

Материально заинтересовать рабочих и управленцев в результатах их собственного труда и дать им возможность проявлять инициативу — так виделась одна из главных задач реформы. Косыгин усматривал здесь не только средство для наращивания выпуска продукции. Увеличивая прибыль, предприятия тем самым увеличивали и отчисления в создаваемые фонды развития производства. Вместе с заменой банковским кредитом системы безвозмездных госассигнований на текущие нужды предприятий это в перспективе создавало условия для серьезных изменений в финансовых отношениях между государством и предприятиями. Подобным путем Косыгин рассчитывал по мере увеличения фондов развития все больше подключать предприятия к финансированию капиталовложений в расширение производства, что постепенно избавляло бы страну от необходимости «жить не по средствам». Система распределения прибыли и премирования за выполнение плана, в составлении которого предприятия должны были играть более активную роль, вела к тому, что их коллективам становился выгоден именно оптимальный, т. е. реальный, но в то же время достаточно напряженный, план, тогда как до реформы они добивались снижения плановых заданий.

Еще одно важное нововведение в предложениях Косыгина — замена показателя валового объема продукции показателем ее реализации, что в ряде отраслей ограничило бы выпуск товаров низкого качества и косвенно стимулировало технический прогресс. А введенная реформой плата за фонды, т. е. за оборудование, строения и другое имущество, которое в СССР являлось государственной собственностью и бесплатно предоставлялось предприятиям, побуждала бы к более эффективному использованию соответствующих средств производства.

Сейчас многие рассматривают реформу 1965 г. как первый, «нерешительный», «слишком робкий» и «непоследовательный» шаг в сторону «рыночной экономики», усматривая в соответствующих косыгинских обоснованиях предвидение вектора экономического развития постсоветской России.

На мой взгляд, такая оценка неверна, ее авторы искажают смысл той концепции, которая была заложена Косыгиным в основу реформы 1965 г., и причину неудачи последней выводят не из объективной обстановки, сложившейся далее, особенно в 70-е годы (последнее десятилетие жизни Алексея Николаевича), а в основном из содержания самой реформы. Между тем это содержание было глубоко продумано и во многих отношениях являлось отражением всего жизненного опыта Косыгина, в первую очередь опыта человека, экономически мыслящего, не патентованного теоретика, а интеллектуала-практика, осознающего не только все многообразие внутривозрастных отношений, но и законы политической системы, которая сложилась в Советском Союзе.

Необходимо иметь в виду всю сложность и противоречивость задуманного: развернуть громадную тяжеловесную машину советской экономики в сторону человека и в то же время «на ходу» модернизировать ее, ускорить технический прогресс и преобразовать народно-хозяйственную структуру сообразно его закономерностям; заинтересовать всех «работников великой армии труда» в результатах своей работы, раскрепостить их инициативу и одновременно укрепить в них чувство причастности к общему делу, умело используя преимущества, которыми обладает система государственного планирования, и еще более укрепить ее. И не надо думать, что эта последняя задача являлась для Косыгина лишь идеологическим лозунгом. Реформа 1965 г. была не политической декларацией или заявлением о намерениях, а вполне реалистичной программой действий по всем трем вышеупомянутым взаимосвязанным направлениям.

Постановления, принятые по предложениям Косыгина осенью 1965 г., предусматривали мероприятия по постепенному переводу предприятий на новые условия хозяйствования уже с начала следующего (1966) года. И все это дало вполне ощутимые результаты: именно восьмая пятилетка (1966—1970) оказалась лучшей из всех послевоенных пятилеток. Ускорились темпы экономического роста, увеличилась производительность труда, повысились реальные доходы населения, впервые произошло сближение динамики потребления и накопления.

Но дальнейшее развитие реформы зависело от разработки принципиально важных экономических нормативов, прежде всего оптовых цен и уровней рентабельности, общественно необходимых затрат труда, целостной системы финансовых нормативов, требовавших серьезных научных обоснований с учетом условий, сложившихся в различных отраслях промышленности. Об исключительной важности этой работы Косыгин многократно говорил и до Пленума, и на самом Пленуме, и после него. В ней, кроме Госплана, Минфина, ГКНТ и Госкомцен, должны были участвовать Госкомитет СССР по труду и заработной плате, отраслевые министерства, академические и ведомственные научно-исследовательские институты. Руководство всей практической работой по проведению реформы было возложено на специально созданную Межведомственную комиссию, в которой главная роль отводилась Госплану СССР.

Косыгин отдавал себе отчет в том, что разработка всех этих крайне непростых вопросов потребует значительного времени и в лучшем случае может быть завершена лишь к середине новой пятилетки. Поэтому в ряде отраслей, прежде всего в текстильной, швейной и обувной

промышленности (где еще до Пленума проводились эксперименты по переходу на новые методы планирования), решили начать реформу до окончания отмеченной работы — на основе выданных Госпланом предприятиям временных нормативов, — а полную силу реформа должна была набрать в годы девятой пятилетки (1971—1975).

Однако в действительности случилось прямо противоположное: после успешного завершения восьмой пятилетки осуществление реформы замедлилось, и ее стимулирующее воздействие на промышленное производство пошло на убыль. Широко распространено мнение, согласно которому главной причиной неудачи стало отсутствие поддержки реформы со стороны большинства членов Политбюро. Разделяет его и Николай Константинович Байбаков, двадцать два года руководивший Госпланом СССР; однако в отличие от многих он пишет, что провал реформы был вызван также структурной политикой, положенной в основу следующей, девятой, пятилетки. Читая его мемуары, я вспомнил фразу Косыгина: «Планирование — это политика». В Советском Союзе решающее слово в определении политики, в том числе экономической, принадлежало не Госплану и даже не Совету Министров (во главе с членом Политбюро Косыгиным), а именно Политбюро. Это и решило участь реформы. Научно обоснованные нормативы, уровни рентабельности, оптовые цены, которые должны были стать основой хозяйственных отношений в условиях реформирования, тянули за собой изменения внутривозрастных пропорций. Но одно дело вести дебаты об изменении соотношений темпов роста производства средств производства и предметов потребления или даже слегка корректировать эти темпы, и другое — урезать в наступающем году капиталовложения в черную металлургию или производство бульдозеров, чтобы увеличить инвестиции в пищевую промышленность или в производство кирпичей.

Разумеется, работая над реформой, Алексей Николаевич не мог об этом забывать. И поскольку «жизнь не по средствам», вызывавшая у него обоснованную тревогу, выражалась прежде всего в возникновении диспропорций, которые вели к дефицитам, увеличивали напряженность планов, он считал, что научно обоснованные плановые задания и активное участие самих предприятий в их разработке также будут способствовать устранению соответствующих негативов. Иными словами, Косыгин с помощью науки и здравого смысла, арифметикой и логикой намеревался убедить своих коллег по Политбюро в необходимости приступить к изменению структуры плана и к корректировке сложившихся пропорций. Тем более, что устанавливались они, как и закреплявшие их цены, чисто эмпирически — по мере рождения в стремительно развивавшейся стране новых отраслей, производств, предприятий. А чтобы вольнодумство и разные соблазны, которые в результате реформы могли возникать у директоров, получавших значительные права, не привели к противоположным результатам и не нанесли ущерба общегосударственному плану, Косыгин с аптекарской тщательностью отмерил набор показателей, призванный удерживать свободу хозяйствующих субъектов в пределах законности. Е.Г.Либерман, выступавший за более свободный режим для предприятий и за минимальное число обязательных показателей, утверждаемых Госпланом, признал систему, предложенную Косыгиным, «абсолютно необходимой для обеспечения требуемой пропорциональности».

Одно из наиболее сильных качеств Алексея Николаевича Косыгина как экономиста-практика — способность находить баланс между желаемым и возможным, между степенью свободы, необходимой для проявления предприятием инициативы, и степенью контроля за его деятельностью. Он учитывал многие факторы, в том числе тот, который позже стали именовать «человеческим», — психологию директоров, в которой хорошо разбирался...

«Реформа Косыгина» была первой и, к сожалению, единственной логически увязанной во всех своих составляющих попыткой преобразования сложившейся в сталинский период модели развития советской экономики. После XX съезда КПСС эта модель фактически переставала работать, и от исхода ее системного реформирования зависело будущее самого советского

строю. Только таким путем могли быть созданы условия для того, чтобы: задача подъема деревни реально стала одним из социально-экономических приоритетов; промышленность СССР постепенно превратилась в главный источник средств для расширенного общественного воспроизводства; новые, более действенные стимулы ускорения научно-технического прогресса пришли на смену ставшей скорее тормозом, чем стимулом, линии на снижение себестоимости; пробудились инициатива и творческая энергия людей (поскольку революционная романтика и эйфория побед к тому времени себя практически исчерпали).

Хотя, сплетая кружева своей реформы, Алексей Николаевич прилагал все старания к тому, чтобы сделать «изделие» надежным, не думаю, однако, что он мог дать определенный ответ на вопрос, был ли он сам непоколебимо уверен в успехе. Предстояло пройти между двумя опасностями: Сциллой сползания к дезорганизации плана (именно такую угрозу заключал в себе вариант Либермана) и Харибдой отторжения реформы системой. Опасность последнего создавали как субъективные обстоятельства — недоверие коллег по Политбюро, — так и вполне объективные факторы: инерция сложившейся структуры хозяйства и нерешенность теоретических и многих методологических и технических вопросов планирования.

Поэтому, несмотря на все предохранительные меры, оставался чисто советский риск. Но Алексей Николаевич шел на него, ибо откладывать реформу уже было нельзя — и так слишком затянули. «Гарантией» же в такой ситуации могло послужить только нечто чисто национальное и давно вошедшее в сознание русского народа, выраженное коротким словом «авось»...

\* \* \*

То, что Косыгин с начала 70-х годов должен был рассматривать развитие экономического сотрудничества с социалистическими странами как одно из главных направлений своей внешнеполитической деятельности, вполне закономерно. Тогда во всех странах Совета экономической взаимопомощи возникли острые проблемы, которые, как и чехословацкий кризис, свидетельствовали, в частности, о недостатках сотрудничества. Во время ежегодно проводившихся регулярных заседаний Сессии СЭВ вошло в практику проведение узких совещаний глав делегаций для свободного обмена мнениями. Часто возникали вопросы о дополнительных поставках из СССР нефти, руды, металла, удобрений, а иногда и зерна, хотя уже в конце 60-х годов мы стали уходить от систематических поставок последнего друзьям, поскольку сами ежегодно прибегали к его импорту. Многие просьбы было нелегко удовлетворить, но ведь они нередко вызывались внутренними политическими осложнениями в странах, с которыми приходилось считаться...

На сессии СЭВ, проходившей в 1969 г. в Москве, Косыгин выступил с предложениями о разработке Комплексной программы развития социалистической экономической интеграции, изложив в своем докладе соображения советского правительства о том, каким могло бы быть ее содержание. Было принято решение приступить к подготовке этого документа, и все последующие сессии стали проводиться на уровне глав правительств стран-участниц.

В течение двадцати лет существования СЭВ главным направлением в работе этой организации и основной формой экономического сотрудничества была координация народнохозяйственных планов, сводившаяся практически к согласованию на двусторонней основе взаимных поставок в пятилетнем горизонте. Естественно, что для каждой из стран наибольшее и даже решающее значение имела координация планов с Советским Союзом, ибо ввоз наших топлива, сырья и основных видов промышленного оборудования служил основой развития экономики этих стран. Оплачивались соответствующие поставки встречными натуральными поставками, причем большую их часть составляла продукция обрабатывающей промышленности, включая некоторые виды оборудования, автобусы, суда, потребительские и сельскохозяйственные товары. Такой обмен не являлся для нас вполне выгодным, поскольку альтернатива ему — продажа топлива, сырья и металлов в промышленно развитые капиталистические страны — давала го-

### *Критика и библиография*

сударству валюту, на которую можно было закупать необходимое для машиностроения, химии, электроники и других отраслей оборудование, не производившееся в социалистических странах. К тому же потребности в сырье и топливе как наших партнеров, так и наши собственные, постоянно возрастали, и, чтобы удовлетворить их, приходилось осваивать новые месторождения в Сибири и других отдаленных районах, а это влекло за собой серьезный рост затрат...

Между тем, как уже отмечалось, главы соответствующих правительств нередко обращались к Косыгину с просьбами о дополнительных поставках зерна, нефти, железорудного сырья и других товаров, которых нам самим не хватало. После того, как в СССР началось осуществление хозяйственной реформы, нацеливаемой, в частности, на повышение экономической эффективности, обострилась необходимость решения проблем, возникших в сотрудничестве социалистических стран.

Динамика темпов национального дохода и промышленного производства в Советском Союзе и в странах СЭВ не могла не располагать к раздумьям. Косыгин, доказывая необходимость экономической реформы в СССР, практически сразу после своего назначения председателем Совмина обращал особое внимание на обозначившуюся в стране понижающую тенденцию в динамике не только объемов производства, но и производительности труда; подобная картина наблюдалась и в восточноевропейских странах. Однако на всех международных совещаниях представителей компартий неизменно подчеркивалось, что страны социалистического содружества прочно держат первенство в темпах развития экономики, обгоняя в этом отношении капиталистические страны.

На что же реально можно было рассчитывать в попытках сохранить высокие темпы роста и одновременно уменьшить экономическое бремя, ложившееся на Советский Союз вследствие его ведущей роли в социалистическом содружестве?

Алексей Николаевич часто, в том числе и на сессиях СЭВ, возвращался к вопросу о преимуществах социалистической системы, которые, по его мнению, оставались у нас не в полной мере реализованными на важнейших направлениях социально-экономического прогресса, в повышении эффективности общественного производства, в международном экономическом сотрудничестве и даже (как только это мог вынести М.А.Суслов!?) в подъеме материального благосостояния населения и культуры. В сфере внешних экономических связей он видел выход в развитии международного разделения труда, включая не только производство, но и науку. Однако и здесь были трудности, с которыми странам СЭВ неизбежно предстояло столкнуться.

...В момент, когда Советский Союз оказался перед широким фронтом разнообразных и неотложных задач, вызванных научно-технической революцией, ему как самой большой стране социалистического лагеря, располагающей наиболее разносторонне развитой экономикой и богатой природными ресурсами, приходилось нести дополнительное бремя поддержки социально-экономического развития дружественных социалистических стран. Насколько остро воспринималась Косыгиным эта коллизия мира социализма, показывает то, что во время разработки проекта Комплексной программы на одном из совещаний им был поставлен на обсуждение вопрос: на чем должна основываться система цен, используемая во взаимной торговле стран СЭВ, — на ценах мирового капиталистического рынка или на «собственной базе», ориентированной на реальные затраты производства в социалистических странах? Этот вопрос возникал потому, что соотношение цен на продукцию отраслей обрабатывающей промышленности, преобладавшую в советском импорте как из капиталистических стран, так и из стран СЭВ, и цен на топливо и сырьевые товары, составлявшие более половины стоимости советского экспорта, было неблагоприятным для СССР. А с учетом того, что основными источниками добычи топлива становились все более отдаленные восточные районы страны (и затраты на их освоение увеличивались), данное соотношение дополнительно ухудшалось. Иными словами, в торговле с другими социалистическими странами Советский Союз оказывался в положении развивающихся стран в системе мирового капиталистического хозяйства, подвергаясь влия-

нию неэквивалентности обмена сырья на готовые изделия. Однако сам Алексей Николаевич, касаясь вопроса цен, говорил, что мировые цены дают возможность «улавливать общественно необходимые затраты» и тем самым оказывают дополнительное стимулирующее воздействие на производительность труда и качество продукции. Это очень серьезное соображение не могли не учитывать все восточноевропейские страны СЭВ, тем более, что в их внешнеторговом обороте доля западных стран оставалась более высокой, чем у нас. К тому же СЭВ являлся открытой международной организацией, и в его работе допускалось участие несоциалистических стран.

...Как и при подготовке внутренней экономической реформы, Косыгин искал реальные возможности для развития международного социалистического разделения труда прежде всего в области плановой работы. Ее наиболее важной формой было согласование взаимных поставок. Советский проект Комплексной программы интеграции, подготовленный под непосредственным руководством Алексея Николаевича, включал ряд принципиальных положений, направленных на более тесное сотрудничество в планировании и на расширение объемов торговли СССР со странами СЭВ. По всем наиболее важным видам топлива, сырья и оборудования устанавливались твердые объемы обязательных поставок, но они могли быть увеличены при том условии, что заинтересованные страны готовы участвовать своими финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами в создании соответствующих объектов в СССР. Таким образом, координация планов впервые распространялась и на сферу капитального строительства, причем именно по промышленным объектам, продукция которых являлась дефицитной и для Советского Союза, и для других стран СЭВ. Уже в течение трех лет после принятия и подписания главами правительств Комплексной программы интеграции на XXV сессии СЭВ (Бухарест 1971 г.) между СССР и его партнерами были подписаны соглашения об их участии в строительстве на территории нашей страны ряда объектов высокой народнохозяйственной значимости — Усть-Илимского целлюлозно-бумажного комбината, Киембаевского асбестового ГОКа, мощностей по производству химических средств защиты растений, предприятий по производству железосодержащего сырья и отдельных видов ферросплавов. Самое же важное соглашение касалось освоения Оренбургского газового месторождения и строительства газопровода «Оренбург — западная граница СССР» протяженностью почти в 3 тыс. км. Такими оказались первые результаты реализации косыгинских предложений об участии социалистических стран в капиталовложениях в СССР и о создании нового органа — Комитета по сотрудничеству в области плановой деятельности. А далее появилось соглашение о совместном планировании производства станков с программным управлением, о чем Косыгин говорил еще на XXIII сессии СЭВ. В 1971—1975 гг. многостороннее сотрудничество в специализации и кооперировании производства машин и оборудования регулировалось уже несколькими десятками соглашений, заключенных между СССР и странами СЭВ.

Важнейшее значение для народного хозяйства всех социалистических стран имело Генеральное соглашение о сотрудничестве в развитии электроэнергетических систем (1977 г.), в соответствии с которым СССР в период до 1990 г. обязывался оказать содействие ГДР, Польше, Румынии, Чехословакии, Болгарии и Венгрии в строительстве атомных электростанций общей мощностью в 36 млн. квт со снабжением их ядерным горючим. В свою очередь два года спустя Венгрия, Польша и Чехословакия приняли участие в сооружении Хмельницкой АЭС на территории СССР.

В решении проблем энергооборуженности трудно переоценить роль совместной плановой работы, проводившейся через уполномоченный комитет и через ряд производственно-отраслевых организаций, созданных в рамках выполнения Комплексной программы интеграции («Интерхим», «Интерхимволокно», «Интернефтепродукт»). К концу 70-х годов появилась совокупность соглашений, обеспечивавших специализацию и кооперирование производства энергоемкой продукции химической промышленности: Советский Союз создавал у себя комплексы

### *Критика и библиография*

по производству энергоемких видов химической и нефтехимической продукции, поставляемой в Болгарию, Венгрию, ГДР, Польшу, Румынию, Чехословакию и на Кубу, а все эти страны развертывали производства малоэнергоёмкой малотоннажной продукции для поставок в СССР.

Таким образом, концепция Комплексной программы, с которой Косыгин выступил еще на XXIII сессии СЭВ (и которая составила основу совместного документа, принятого XXV сессией), положила начало огромной многолетней работе по развитию широких и разнообразных связей между социалистическими странами в промышленности, сельском хозяйстве и капитальном строительстве, в сфере НИОКР. К сотрудничеству с СЭВ проявили интерес несоциалистические страны (Мексика, Финляндия, Ирак и некоторые другие, заключившие с ним отдельные соглашения) и ряд международных организаций (включая МАГАТЭ, Программу ООН по окружающей среде).

Все эти весьма существенные сдвиги в экономических отношениях стран СЭВ происходили несмотря на сохранявшиеся большие различия в уровнях экономического развития, механизмах хозяйственного управления и в характере проводимых в те годы реформ; наибольшие трудности, вероятно, составили особенности сложившейся в СССР экономической модели, реформирование которой находилось лишь на самой начальной стадии и требовало весьма продолжительного времени. Плановое сотрудничество, распространяемое и на сферу капитального строительства, открывало возможность преодоления этих трудностей.

СЭВ в качестве экономической организации социалистических стран нередко подвергался критике как самих его участников, так и сторонних наблюдателей, однако итоги работы по реализации Комплексной программы свидетельствовали о правильности суждений Косыгина. Именно сотрудничество в области плановой деятельности привело к прямому участию в создании одними заинтересованными странами объектов на территории других, к появлению международных производственно-отраслевых организаций самого различного характера...

Особое значение для развития взаимного участия в инвестиционной деятельности имело предложение Косыгина о создании Международного инвестиционного банка социалистических стран (МИБ). У этих стран появился международный финансовый институт, основной задачей которого стало предоставление долгосрочных инвестиционных кредитов, связанных с углублением международного разделения труда, специализацией и кооперированием производства, со строительством объектов, представлявших взаимный интерес. Если до принятия Комплексной программы координация планов сводилась к согласованию объемов взаимных поставок товаров, то МИБ способствовал ее распространению на сферу капитального строительства и более эффективному использованию инвестиционных ресурсов стран. Финансирование через международный банк обеспечивало более четкий контроль за своевременным использованием предоставляемых долгосрочных кредитов, стимулировало ускорение ввода в действие строящихся объектов и достижение проектных мощностей.

В подходе Косыгина к проблемам экономической интеграции стран СЭВ и в его концепции реформирования советской экономики было много общего, что свидетельствовало о наличии у него продуманной и глубоко увязанной в своих отдельных частях стратегии народнохозяйственного развития. И в реформе, и в Комплексной программе упор делался на планирование как основной рычаг, посредством которого намечалось удержать экономику на курсе научно-технического прогресса. И в реформу, и в Комплексную программу закладывались элементы нового, отсутствовавшие в сталинской модели, сохранявшейся и при Хрущеве, — пробуждение творческой инициативы людей, занятых в промышленности, путем создания у них материальной заинтересованности (в Комплексной программе последняя распространялась на целые страны) и расширения их возможностей организовывать производство и сбывать продукцию, в том числе вступая в прямые связи (в Комплексной программе это достигалось через межстрановое кооперирование и внутриотраслевую специализацию). Наконец, и в реформе, и в Комплексной программе реализация целей и решение поставленных задач рассматривались

как более или менее длительный, последовательно и поэтапно развивающийся процесс, в ходе которого должен был раскрываться и использоваться потенциал роста.

\* \* \*

...Экономические реформы в СССР и других социалистических государствах, ход реализации Комплексной программы экономической интеграции показывали: фундаментальные проблемы развития этих стран в условиях научно-технической революции не могут решаться изолированно от процессов, происходящих в мировой экономике в целом. Выступая перед представителями деловых кругов капиталистических стран, на заседаниях торгово-промышленных палат и организаций деловых людей, Алексей Николаевич многократно подчеркивал, что СССР не следует политике автаркии, самоизоляции и самообеспеченности, а напротив, исходит из целесообразности всемерного развития международной торговли и сотрудничества, из возможности включения советской плановой экономики в международное разделение труда. Он считал, что централизованное общегосударственное планирование дает возможность концентрировать ресурсы на важнейших стратегических направлениях, определяемых всей суммой политических, экономических и социальных критериев, но устанавливаемой не волюнтаристски, а на основе глубоких экономических исследований, на основе научного прогноза тенденций мирового технического прогресса. Да, планирование было для него политикой, но такой, которая определяется не своеволием и амбициями руководителей, а наукой и искусством возможного. Параллельно с проведением реформационных мероприятий Косыгин искал дополнительные источники ресурсного обеспечения экономического развития. Таковые связывались им прежде всего с освоением новых месторождений нефти, газа и металлических руд, что должно было выручить страну в период, пока реформа еще не заработала в полную силу. Однако предстояло, в частности, организовать транспортировку сырья на дальние расстояния, а для строившихся нефте- и газопроводов элементарно не хватало труб.

Казалось бы, в чем здесь проблема для страны, которая в начале 70-х годов давала треть мирового производства стали? Но ведь требовалось возводить новые профильные заводы, конструировать или покупать специальные прокатные станы, да еще овладеть технологией создания антикоррозийных покрытий и теплоизоляции. А у нас и без того «вся страна была в кранах», как писали газеты, захлебываясь от гордости за масштабы нашего строительства и не замечая, что у страны уже «одышка». И вот мы покупали готовые трубы у Круппа и везли их из ФРГ (по три штуки на железнодорожной платформе) на глазах у изумленной Европы.

Однажды в приемной Алексея Николаевича в ожидании своей очереди сидел министр газовой промышленности Оруджев. «Что Вы сегодня такой грустный, Сабит Атаевич?» — спросил я. Он поведал, что ездил в Голландию, где знакомился с газовой промышленностью, в частности, с газовыми промыслами на прибрежном шельфе. Что это индустрия, оснащенная вычислительными супермашинами, с помощью которых уникальные механизмы, получая информацию с космических спутников, автоматически управляют добычей, стабилизируют маршруты прокладки труб, идущие от подводных скважин. Что все это требует новых материалов, новой электроники, новых технологий, а развертывание подобного производства в масштабах Советского Союза немислимо без чудовищных вложений. И министр пришел рассказать Алексею Николаевичу о своих впечатлениях и заботах.

Забот действительно становилось все больше. И они заставляли постоянно думать о расширении внешней торговли как главном источнике валютных поступлений государства. Опыт и знания в области экономики, финансов и банковской системы страны, приобретенные Косыгиным за годы работы в Совете Министров СССР и в периоды, когда на него возлагалось руководство союзными Минфином, Госпланом, а также Советом Министров РСФСР, давали ему возможность конкретно рассматривать и решать как внешнеторговые, так и денежно-финансовые

### *Критика и библиография*

вопросы. Учитывая остроту и значимость возникших проблем, он шел сразу несколькими путями: ориентировал Госплан, министерства нефтяной и газовой промышленности и Минвнешторг на развитие экспорта топлива, сырья и алмазов; поощрял экспорт советской машиностроительной продукции, в первую очередь тяжелого металлургического, горношахтного и энергетического оборудования; проявлял особую заботу о скорейшем создании в стране крупных мощностей по производству многих видов химической продукции (в целях устранения необходимости их импорта); вступая в контакты с главами правительств и представителями деловых кругов западных стран, старался привлечь их внимание к конкретным вопросам расширения торгово-экономических отношений. Такие обсуждения почти всегда вносили в отношения Советского Союза с соответствующими странами что-то новое. В частности, создавались двусторонние межправительственные комиссии по торговле, экономическому и научно-техническому сотрудничеству как новая форма межгосударственных отношений, способствовавшая закреплению контактов на правительственном уровне, приданию им периодичности и конкретности; заключались долгосрочные торговые соглашения, открывавшие перспективы увеличения товарооборота, расширения номенклатуры поставляемых друг другу товаров, включая промышленное оборудование для строящихся в СССР предприятий. Эта переговорная активность Косыгина воплощалась в многочисленных конкретных контрактах, в том числе о закупках зерна, сборочных линий для АЗЛК, оборудования для химических предприятий, трикотажных и ткацких фабрик.

Для решения крупных народнохозяйственных вопросов Косыгин помимо первых лиц Госплана и отраслевых министерств нередко привлекал руководителей Минвнешторга, Минфина, Госбанка и Внешторгбанка СССР. Он стремился добиться их четкого и тесного взаимодействия в разработке и осуществлении перспективных программ и планов, постоянно заботился о пополнении валютной кассы страны, всегда был в курсе финансовых и банковских дел, состояния таких специфических отраслей, как золотодобывающая и алмазная промышленность, оказывал последним конкретное содействие. Чтобы облегчить проведение внешнеторговых операций по закупкам необходимых стране товаров, в дополнение к созданным еще при Ленине двум заграничным банкам с советским капиталом — в Лондоне и Париже — и к открытому в 1971 г. филиалу Лондонского Моснарбанка в Сингапуре по инициативе Косыгина были учреждены три новых советских банка: в Люксембурге, Франкфурте-на-Майне и Вене. Их управляющие и сотрудники являлись гражданами стран базирования банков и работали в строгом соответствии с национальными законодательствами. В мировых деловых кругах эти банки пользовались репутацией солидных и надежных финансовых учреждений; они сыграли большую роль в развитии нашей торговли с ФРГ, Австрией и другими промышленно развитыми странами, в установлении связей с западными банками, в кредитовании экспортных и импортных операций. Без такого рода связей было бы невозможно осуществить ряд крупных проектов, включая вышеупомянутую закупку в ФРГ труб большого диаметра для строительства магистральных газопроводов...

\* \* \*

Первые пять лет осуществления экономической реформы казались многообещающими. К 1970 г. почти вся промышленность была переведена на новые условия хозяйствования. Выступая на XXIV съезде КПСС с докладом о директивах по пятилетнему плану развития народного хозяйства СССР на 1971—1975 гг., Косыгин имел основания заявить: тому, что главные задачи восьмой пятилетки были выполнены (достигнутые темпы роста национального дохода и жизненного уровня населения оказались высокими и даже перекрыли плановые задания), в значительной мере способствовали хозяйственная реформа, расширение строительной базы промышленности и перевооружение отраслей новой техникой. Отмечал он и положительные из-

менения в сельском хозяйстве: после семилетнего топтания на месте в 1966—1970 гг. увеличилось производство основных агропродуктов, повысились урожайность агрокультур и продуктивность животноводства.

Но он сказал и о другом: плановые рубежи производительности труда как в промышленности, так и в сельском хозяйстве достигнуты не были. Строительство многих предприятий затянулось, и новые мощности по добыче угля, производству проката черных металлов, химических волокон, пластмасс, грузовых автомобилей, тракторов, целлюлозы, цемента, а также ряд объектов легкой и пищевой промышленности в строй не вступили. Продукция значительной части промышленных предприятий, в особенности машиностроительных, не отвечала современному техническому уровню. Легкая промышленность не удовлетворяла спрос населения на высококачественные изделия, обновление ассортимента здесь шло слишком медленно. Сырье в пищевой, рыбной и мясомолочной промышленности часто использовалось нерационально, в результате чего эти отрасли несли большие потери.

А в совминовском Овальном зале Косыгин говорил еще и о том, что, получив более широкие права, слишком многие предприятия (директора) использовали их таким образом, что заработная плата стала расти быстрее производительности труда. Последствий данной тенденции выступающий не касался. Однако, надо думать, не только министр финансов, но и многие из сидевших в зале понимали, что ведет это к увеличению товарных дефицитов и снижению поступлений в госбюджет от налога с оборота — одного из двух оставшихся крупных источников накоплений. Как и в ходе подготовки реформы, Алексей Николаевич заострял внимание на необходимости ускорить разработку научно обоснованных норм расхода сырья, топлива, электроэнергии и трудовых затрат, на подготовку долгосрочных народнохозяйственных прогнозов и обоснований межотраслевых и макроэкономических пропорций, способных обеспечить сбалансированное социально-экономическое развитие страны. Глава советского правительства не мог также не видеть, что его замысел перейти от зараженного болезнью местничества регионального управления индустрией к новому по содержанию отраслевому, не претворяется в должной мере в жизнь, и министерства вползают в прежнюю колею, подменяя экономические методы административными, ущемляя права предприятий и нарушая хозяйственные принципы.

С самого начала Косыгин исходил из того, что реформа управления таким специфическим хозяйством, какое сложилось в Советском Союзе, не будет быстрым и единовременным актом, а потребует значительного времени, отработки деталей и дальнейшего совершенствования. Но он надеялся, что она пробудит заинтересованность в успехе дела, раскроет творческие способности людей и приобретет определенную самоподдерживающуюся динамику.

Большие надежды Алексей Николаевич возлагал и на реализацию решений вышеупомянутого мартовского партплenums 1966 г., принявшего программу мер по подъему сельского хозяйства (не менее радикальную, чем озвученная в 1953 г. программа Хрущева, но избавленную от совершенных им ошибок). Ожидалось получить в восьмой пятилетке по меньшей мере тот результат, который был достигнут в 1953—1958 гг., когда происходил непрерывный рост сельскохозяйственного производства. Действительно, за пятилетие (1966—1970), как уже отмечалось, повысилась урожайность, увеличился объем производства агропродуктов, а также госзакупки зерна, технических культур, молока, мяса. Однако возросший спрос на продукты питания не удовлетворялся. У столичных продовольственных магазинов по субботам и воскресеньям выстраивались вереницы автобусов из Рязани, Тулы, Калуги, Владимира и даже из Ярославля с людьми, приехавшими за мясом, а в глубинке то там, то здесь возникали перебои и в снабжении хлебом. «Опять в этом году урожай плохой», — можно было услышать в очередях, но с каждым годом такое объяснение звучало все менее убедительно. Закупки зерна превратились в ежегодные внеплановые мероприятия, указывавшие, что не одна погода здесь виновата. Не дожидаясь итоговых докладов о сборе урожая и госзаготовках, Косыгин на совещания соби-

### *Критика и библиография*

рал отвечавших за эти участки работы членов правительства. Он никогда не полагался на прогнозы Министерства сельского хозяйства и Министерства заготовок, относился к ним придирчиво и сам критически, скрупулезно исследовал балансы зерна, допрашивал соответствующих министров. Очень не хотелось трогать валютный резерв, столь необходимый для ускорения технического прогресса в промышленности. Однако импорт зерна все увеличивался. В 60-е годы его покупали в Канаде, Аргентине, Австралии, в 70-е — стали покупать также в США и во Франции. В последующем закупки доходили в отдельные годы до 30 млн. т, а уже после Косыгина (при его преемнике Н.А. Тихонове) — до 40 и 50 млн. Для доставки в СССР закупленного зерна не хватало тоннажа своего флота, и приходилось фрахтовать иностранные суда, да еще выплачивать штрафы за простои на рейде в связи с недостаточной пропускной способностью советских портов.

Алексей Николаевич всегда стремился найти возможность оплатить эти внеплановые закупки за счет поступлений от текущих внешнеторговых операций. Если не получалось, искал дополнительные фонды в отраслях, министерствах, иногда увеличивая им плановые задания по выпуску продукции для поставки на экспорт. Только в редких случаях, скрепя сердце, выделял что-то из материальных резервов и лишь в самых крайних — шел на продажу золота, всегда заботясь о том, чтобы провести эту операцию осторожно, без спешки, постепенно выпуская на рынок небольшие количества «металла» (дабы избежать убытка из-за возможного падения цен на него).

Осуществлявшийся в 60-е годы импорт зерна в сопоставлении с масштабами советской экономики не являлся, конечно, катастрофическим. Но он в известной степени осложнял проведение хозяйственной реформы, ибо не мог не влиять на финансовые нормативы, определявшие отношения промышленных предприятий с государственным бюджетом. Он также деформировал «косыгинскую триаду», состоявшую в модернизации управления промышленностью, увеличении сырьевого экспорта и в заимствовании технологий. Причем периодические вливания средств в сельскохозяйственное производство не давали должного результата, и необходимость импорта зерна продолжала нарастать. Вкупе с оттоком населения из деревни это обозначило симптом аграрного кризиса. Возможности Косыгина противодействовать данному процессу были крайне ограничены, поскольку серьезные изменения в системе управления сельским хозяйством затрагивали права не только обкомов, но и непосредственно Центрального Комитета. Секретарь ЦК по сельскому хозяйству Ф.Д. Кулаков (ставший в 1971 г. членом Политбюро) и заведующий сельскохозяйственным отделом ЦК В.А. Карлов определяли всю аграрную политику, так что министр сельского хозяйства и все прочие аграрно специализированные «официальные лица», были по сути лишь их аппаратом. Практически в Советском Союзе, этой цитадели централизованной системы, экономика оказалась «разрезанной» на три плохо взаимодействовавших между собой части: подведомственную Совету Министров (и Госплану) немилитаризованную индустрию, сельское хозяйство и военно-промышленный комплекс, за которые с правительства, конечно, при необходимости тоже могли спросить, но которые по существу управлялись Центральным Комитетом,

\* \* \*

...Анализ выполнения восьмой пятилетки, как уже отмечалось, свидетельствовал, что достигнутое после начала экономической реформы улучшение показателей роста национального дохода, производства продукции сельского хозяйства и производительности труда сопровождалось серьезным нарушением одного из главных условий сбалансированного развития: заработная плата росла быстрее, чем производительность труда, и количество денег у населения все в большей мере превышало потребности товарного обращения... Пытаясь сбалансировать потребительский рынок, Косыгин, в частности, придавал серьезное значение строитель-

ству Волжского автозавода; однако розничная цена «Жигулей» оказалась довольно высокой — примерно 40 средних зарплат рабочего. В девятом пятилетнем плане (на 1971—1975 гг.) пришлось предусмотреть более высокие темпы роста и в других отраслях промышленности, производившей потребительские товары, а также отрегулировать режим использования средств из фондов предприятий, включая фонд развития производства. В начале 70-х годов в этой связи появился ряд постановлений, однако размеры самих отмеченных фондов еще не были достаточными для того, чтобы существенно увеличить капиталовложения. В результате план стал еще более напряженным, что создавало опасность усиления межотраслевых диспропорций и невыполнения заданий по объему выпуска продукции.

К тому же продолжалось отставание в развитии сельского хозяйства, несмотря на принимавшиеся параллельно с проведением реформы меры по его поддержке; три действительно засушливых года (1972, 1973 и 1975) усугубили положение. Импорт зерна в 1971—1975 гг. по сравнению с предыдущим пятилетием вырос в несколько раз. Изыскание валютных средств для оплаты этого импорта стало для председателя Совета Министров СССР постоянной головной болью: практически только он один владел полной информацией о величине валютных ресурсов, золотом запасе и состоянии платежного баланса страны, и именно ему приходилось проводить совещания (с участием министров финансов и внешней торговли, председателей правления Госбанка и Внешторгбанка, министра заготовок) по поводу каждой очередной зернозакупки.

Главным же тормозом реформы стало перенапряжение государственного плана, зависевшее не от системы планирования и даже не от концепции народнохозяйственного плана, предлагавшейся Госпланом и Советом Министров СССР, а от политики, определявшейся «коллективным руководством», в котором решающим голосом обладал Генеральный секретарь ЦК КПСС, а глава правительства имел столько же прав, сколько каждый из остальных членов Политбюро. И если к мнению Косыгина прислушивались, то только потому, что учитывали его компетентность и знание пределов возможностей производства и финансовой системы. Алексею Николаевичу приходилось заранее учитывать интересы своих коллег, естественно, с оглядкой на степень их близости к Л.И.Брежневу и на значение курируемых ими областей государственной деятельности. Наибольшие проблемы председателю правительства создавали Д.Ф.Устинов, представлявший интересы Минобороны и ВПК, и ведавший сельским хозяйством Ф.Д.Кулаков (а затем — сменивший последнего М.С.Горбачев, считавший, что именно Косыгин своей реформой цен в промышленности в конце 60-х годов «нарушил эквивалентный обмен между городом и деревней»),

В результате исходная концепция государственного плана неизбежно деформировалась, плановые задания становились еще более напряженными, что не могло не отражаться на ходе хозяйственной реформы, требовавшей (как любая другая реформа) для своего результативного развертывания определенных дополнительных материальных затрат. Особенно осложняло дело оставшееся невыполненным положение о развертывании оптовой торговли средствами производства: предприятия далеко не всегда получали возможность использовать даже имевшиеся у них деньги на развитие производства.

Напряженный план приводил к тому, что для любого предприятия первоочередной задачей становилось выполнение текущей производственной программы, а модернизация производства, внедрение прогрессивных технологий поневоле отходили на второй план. Seriously осложнялась и работа по определению общественно необходимых затрат, которую Госплан и министерства должны были вести в тесном сотрудничестве с учеными и которая была призвана служить научным обоснованием установления оптовых цен, норм рентабельности и прибыли. Наличие большого числа предприятий с устаревшим оборудованием, производивших значительную часть общественного продукта, крайне затрудняло эту работу и для теоретиков, и для практиков. Прибыль, остававшаяся в распоряжении предприятий, была недостаточной для

### *Критика и библиография*

их быстрого развития. В подобных условиях решение многих возникавших в народном хозяйстве проблем приходилось связывать с внешнеторговой сферой. И Косыгин много занимался вопросами развития экспорта, в том числе нефтегазового. Причем, учитывая высокие темпы прироста промышленных запасов природного газа, Алексей Николаевич делал упор на увеличение в экспорте энергоносителей доли газа при снижении доли нефти.

\* \* \*

...В 60-е — 70-е годы во всех сферах общественной жизни Советского Союза все заметнее становились негативные процессы, необъяснимые с чисто экономических позиций. Совокупность этих процессов и дала основания называть рассматриваемый отрезок советской истории и последующие 80-е годы периодом «застоя». По существу сей не вполне ясный термин обозначил системный кризис советского общества, который, естественно, не мог не сказаться на развитии народного хозяйства, — как, впрочем, трудности в экономике не могли не усугублять поразившей страну тяжелой болезни. Вспоминая об Алексее Николаевиче Косыгине и оценивая результаты его деятельности, нельзя игнорировать этот ее печальный контекст.

В высшем эшелоне управления — в Политбюро — застой проявился не только как неспособность найти своевременные и эффективные решения многих проблем, но и как нежелание их увидеть, боязнь взглянуть правде в глаза. Партийная жизнь, омертвленная еще при Сталине, окончательно выродилась в бессмысленный ритуал, переставший выполнять хотя бы дисциплинирующую функцию. Начались разложение и гниение общественных институтов, деградация общепринятых жизненных ценностей. «Верхи» не желали управлять по-новому, «низы» не хотели жить по-старому, но и те, и другие не ведали, с чего начать, и находились в состоянии «ментального стопора»...

Не знаю, кто запустил в обиход выражение «вы делаете вид, что мне платите, а я делаю вид, что работаю», но оно в значительной мере отражало действительное положение вещей, возникшее в период застоя. Стимулы к инициативе и предприимчивости, которые была призвана создать начатая в 1965 г. экономическая реформа, оказались слабее, чем выгоды от умения ловчить, получая большую долю «блага» с затратой меньших усилий. Ослабление контроля и дисциплины в партийных верхах, отказ от ротации кадров порождали безответственность и келейность, злоупотребления властью, следствием чего в экономике стало расширение «теневого» оборота, еще более сокращавшего государственные ресурсы. И должен подчеркнуть, что даже мы, сотрудники аппарата правительства, сидевшие за кремлевской стеной, мало знали об этой стороне жизни. Но для успеха работы, которую вел Косыгин, пытаясь вывести советскую экономику на твердую почву, для реализации его стратегии, безответственность и нарушения закона в «верхах», как и безразличие и махинации в «низах», были губительны и ставили под сомнение даже ее вышеупомянутый последний резерв, который заключал в себе тот самый «авось».

Поднимал ли Косыгин когда-нибудь вопрос о «застое»? Не знаю, кто мог бы ответить на этот вопрос, кроме него самого и Брежнева. Думаю, что в принципиальном плане не поднимал. Потому что все действия генсека, весь стиль его руководства и, наконец, атмосфера и суть самого «коллективного руководства» исключали такую возможность...

Конечно, Косыгин не мог не осознавать пагубности «застоя», вносившего расстройство во всю систему управления народным хозяйством. На совминовских заседаниях с участием министров и директоров, отчитывая кого-нибудь из них за проявления отраслевого эгоизма или местничества в ущерб общегосударственным интересам и призывая к соблюдению «экономически обоснованных нормативов», он иногда даже рассказывал о министре боеприпасов Горемыкине, которого Сталин засадил за решетку на десять лет за десять тысяч тонн сверхнормативных прутков, запасенных не личной корысти ради, а для того, чтобы выполнить государственный план.

Косыгин решительно выступал против амбициозности, непродуманных и чреватых народнохозяйственным ущербом предложений, кем бы они ни выдвигались. По вопросам совершенствования системы управления экономикой, устранения недостатков в планировании или в деятельности министерств он отстаивал свою точку зрения и на заседаниях Политбюро (хотя иногда безуспешно, как вспоминал потом Н.К.Байбаков). Но выступать по крупным проблемным вопросам, касавшимся политической системы в целом, к числу которых, безусловно, относилась и проблема «застоя», Алексей Николаевич, конечно, не мог, по крайней мере, не посоветовавшись предварительно с Леонидом Ильичем. Но Брежнев, как известно, не был склонен к рассмотрению подобного рода вопросов, и столь «принципиальная» позиция лидера поддерживалась круговой порукой. Конформизм был по существу неписанным законом «коллективного руководства», и Косыгин, как и все остальные, не мог не подчиняться этому закону.

И все-таки я бы не рискнул назвать его «человеком системы», скорее он являлся ее пленником, который, как персонаж горьковской пьесы, мог бы сказать: «Мне и хочется на волю... эх! Цепь порвать я не могу...» Разумеется, это — только предположение, не думаю, чтобы Алексей Николаевич мог кому-нибудь исповедываться о своих взглядах... Но и не скажу, что это просто интуиция; косвенные приметы свидетельствовали: была у него все же склонность к тому, что англичане, ранее других познавшие человеческую природу и уставшие от политических дрязд, называют емким словом «privacy», обозначающим для них «право на сохранение индивидуальности», уход при желании от коммуникабельности в собственный мир, защищенный от чужих взглядов и ушей. К тому же при всей своей скромности и при отсутствии влечения к эпикурейству он не был чужд и тяготению к разумному комфорту с индивидуальным уклоном. Явно расходясь в этом отношении с Хрущевым, выступавшим за развитие общественного транспорта, Косыгин все-таки «пробил» строительство ВАЗа; в отличие от Хрущева, убежденного, что советским людям следует отдыхать в пансионатах, Алексей Николаевич отдавал предпочтение дачному строительству и садовым участкам. Часто проявлял он заботу и о росте разнообразия ассортимента розничной торговли, прямо говорил Н.С. Патоличеву, давая согласие на импорт потребительских товаров: «Вы включите что-нибудь для ассортимента!» А иногда, когда видел, что-то разнообразное, хорошо устроенное, в общем, приятное для глаз (и не обязательно в магазине), изрекал, выражая высшую степень удовлетворения: «Настоящий Мюр-Мерилиз!» Так еще в дореволюционное время и в годы нэпа назывался (по имени двух владельцев-шотландцев) один из самых больших универсальных магазинов в Москве. Какая-то ниточка связывала в сознании Алексея Николаевича социалистическую концепцию общественного благоустройства с идеалом «дамского счастья», а вовсе не с практикой «посадок» за создание сверхнормативных запасов.

\* \* \*

...Реформа — не единовременный акт, говорил Косыгин, это — длительный процесс совершенствования управления экономикой, и необходимо продолжать работу по улучшению системы показателей народнохозяйственного плана, экономических и технических нормативов, усилению заинтересованности предприятий в эффективной работе. И достигнутое ускорение темпов роста в 1966—1970 гг., и ожидания дальнейшего повышения эффективности по мере осуществления реформы (как вскоре выяснилось, завышенные) послужили основой для принятия на девятую пятилетку (1971—1975 гг.) напряженного плана развития народного хозяйства.

Алексей Николаевич никогда не менял свою точку зрения на народнохозяйственный план как на важнейший инструмент социально-экономического развития, который позволяет Советскому Союзу концентрировать ресурсы на приоритетных направлениях и в короткие сроки решать самые сложные задачи. Но он отнюдь не идеализировал систему планирования, сложившуюся за годы пятилеток под влиянием возникавших потребностей и ставившихся задач.

### *Критика и библиография*

Своему заместителю В.Н.Новикову, ведавшему вопросами машиностроения, Косыгин как-то прямо сказал, что «в нашей плановой системе многое надо решительно подправлять или менять». А более конкретно, особенно в периоды подготовки к партсъездам директив относительно основных направлений развития на пятилетку, обращал внимание и на слишком низкую долю конечной продукции в валовом национальном продукте, и на то, что в широком смысле эффективность национальной экономики зависит не только от производительности труда, но и от рациональных пропорций между отраслями (о чем, следовательно, и надо в первую очередь думать при разработке концепции плана). Иногда он также отмечал, что план начинается с демографии, т.е. исходной точкой являются человеческие ресурсы, их размещение, динамика приростов, возрастная и профессионально квалификационная структура. На совещаниях он полуриторически задавался вопросом о степени целесообразности перевыполнения планов, чреватого нарушением пропорциональности, увеличением сверхнормативных запасов....

Но чаще всего при обсуждении плановых проектировок Косыгину приходилось говорить о том, что план должен быть оптимальным, т.е. напряженным, но реальным. Именно оптимальности нашим планам и не хватало. Не стал в этом отношении исключением и сверстанный девятый пятилетний план, в котором чуть ли не все объявлялось приоритетным: промышленность и сельское хозяйство, повышение жизненного уровня и укрепление обороноспособности, топливно-сырьевой комплекс и высокие технологии, развитие экспорта и равновесие на внутреннем рынке. Это явно не соответствовало представлениям Алексея Николаевича об оптимальном плане, но не в его силах было изменить положение: структура приоритетов зависела не столько от системы планирования как таковой, сколько от стратегической линии политики, закрепляемой решениями партсъездов и определяемой на высшем политическом уровне, где соотношение возможностей и потребностей всегда казалось слишком сложной проблемой (а технический прогресс, понятно, еще более усложнял ее). Кроме того, у Советского Союза появились и новые международные обязательства как у ведущей страны социалистического лагеря и союзника развивающихся стран, торопливо и оптом записанных нашими теоретиками в ряды «борцов с империализмом». В этой области имелись возможности для маневра, внесения изменений в стратегический курс, более реалистического подхода к выбору наших обязательств и целей. Однако и здесь влияние главы правительства было ограниченным: он в основном мог воздействовать лишь на условия кредитной политики и на систему расчетов, ориентируя Минвнешторг и Госкомитет по внешним экономическим связям на более высокую внешнеторговую рентабельность. Впрочем, перечня только внутренних приоритетов вполне хватало, чтобы превратить переход к менее напряженному плану и отказ от схемы планирования «от достигнутого уровня» в задачу «квадратуры круга». К оптимизации плана, о которой говорил Косыгин, можно было подойти лишь постепенно, и реформа должна была сыграть тут весьма существенную роль.

Основной порок прочно устоявшейся тогда системы централизованного планирования заключался в том, что решающее слово в определении приоритетов принадлежало Политбюро ЦК КПСС, которое признавало необходимость научной обоснованности плана только теоретически, лишь на словах, а на деле отходило от концепций, заложенных Госпланом, и снова и снова воспроизводило принцип «планирования от достигнутого». Результатом становилась постоянная перенапряженность планов, итоги выполнения которых тем не менее оценивались как вполне успешные: каждый раз объявлялось, что «основные задачи» решены, а обнаружившиеся «определенные трудности» и «определенные недостатки» предстоит преодолеть в следующем плановом периоде... Такая практика (ее невозможно даже назвать системой) приводила к тому, что любое министерство стремилось «вытянуть» выполнение плана в общих стоимостных показателях по отрасли в целом, относя те виды продукции, по которым план оказался невыполненным, к категории «определенных недостатков». Между тем в нее почти всегда попадали примерно 120 наиболее важных видов продукции, что вело к срыву производственных

программ многих предприятий. В первой половине 70-х годов (т.е. в девятой пятилетке) Алексей Николаевич в порядке развития реформы предложил, чтобы любое министерство или предприятие несло ответственность перед заказчиками за невыполнение договорных обязательств, и настаивал на введении финансовых санкций в отношении нарушителей договоров. Но это не устраивало многих министров и особенно директоров предприятий, которые сумели заручиться поддержкой ЦК (и, возможно, самого Брежнева) и отстоять свои «вольности», выхолащивая тем самым суть хозяйственной реформы.

Уже в 1971—1975 гг. положительное воздействие последней на экономику стало снижаться, и, наоборот, возрастало значение других направлений экономической политики, проводившейся Косыгиным, — развития топливно-сырьевых ресурсов страны, создания новых производств и отраслей в увязке с импортом технологий и с расширением экспорта. Созданная для проведения реформы Межведомственная комиссия во главе с Госпланом не оправдала возлагавшихся на нее надежд: сказались пассивно-равнодушное отношение аппарата ЦК и трения между Госпланом и министерствами. Последние вопреки надеждам и усилиям Косыгина сохраняли инерцию старых привычек и представлений, по-прежнему считая своей главной функцией вытягивание плана любой ценой. Безусловно, сказывались и скептическое отношение к реформе самого генсека, и его замеченное многими желание ограничить влияние Алексея Николаевича не только во внешнеполитической сфере, но и в вопросах управления народным хозяйством.

Как глава советского правительства, ключевой функцией которого являлось обеспечение сбалансированного и динамичного социально-экономического развития страны, Косыгин находился в весьма трудном положении. Не только в топливно-энергетическом балансе, но и в ряде других материальных балансов возникали дефициты. Они провоцировались структурными диспропорциями, складывавшимися на протяжении всех пятилеток в ходе форсированной индустриализации огромной державы, которая в силу исторических условий не была включена в международные интеграционные процессы и потому стремилась опираться на собственные силы, развивать у себя все отрасли. К соответствующим дефицитам добавлялся еще один, не отражавшийся в системе госплановских балансов, — дефицит времени. В подобных ситуациях единственный выход из положения — «найти топор под лавкой». «Топором» стало развертывание газовой промышленности как наиболее эффективное направление в развитии топливно-энергетического комплекса.

\* \* \*

На XXV съезде КПСС Алексей Николаевич, следуя партийному канону, снова говорил о «крупных успехах в народном хозяйстве» и об «ускорении научно-технического прогресса». В подтверждение этих оценок он даже назвал девятую пятилетку «лучшей в истории нашей страны по масштабам абсолютных приростов промышленной продукции». Так, собственно, и было в действительности, но только потому, что гигантская машина советской экономики по инерции еще двигалась «в гору». Однако это движение все более замедлялось; хуже того, возникла угроза остановки и ускоренного отката «под гору».

Осуществление девятого пятилетнего плана с самого начала «не задалось». Неурожайные годы ощутимо ударили по производству продовольственных товаров и «ширпотреба», задания по росту национального дохода и производительности труда не выполнялись, все сильнее затягивалось внедрение новой техники. Госплан докладывал Совмину о безответственности министерств и сам был подвергнут критике за то, что не обеспечил должного контроля за их работой.

Между тем главная задача пятилетки — подъем жизненного уровня населения, связанный с увеличением выпуска товаров народного потребления, — по-прежнему сочеталась с задачей быстрого роста производства средств производства. При этом решение названных задач сопрягалось с ускорением технического прогресса и жестким режимом экономии при существен-

ном перераспределении накоплений в пользу сельского хозяйства. Столь сложная и в значительной мере противоречивая стратегия делала план еще более напряженным и нереалистичным, поскольку повышение производительности труда на базе технического прогресса предполагало рост фондовооруженности, а это требовало увеличения накоплений в промышленности. Однако в девятой пятилетке впервые за все время развития советской экономики началось снижение темпов роста капиталовложений. На фоне этих трудностей в реализации заданий пятилетки случилось так, что за год до XXV съезда Госплан направил в ЦК доклад о провале пятилетнего плана, не согласовав это с Совмином, что привело к обострению отношений между Косыгиным и Байбаковым — соратниками, делившими гигантский груз ответственности за положение в экономике планомерно управляемой сверхдержавы, не имея прав в решении кадровых вопросов и в применении санкций в отношении номенклатурных работников (такие права находились в руках секретариата ЦК и прежде всего самого Брежнева, предпочитавшего санкциям раздачу наград во имя своего собственного спокойствия).

Завершая свой доклад на XXV съезде, Косыгин сказал, что задача повышения эффективности и качества — не только техническая и экономическая, но еще и социальная и идеологическая, что успех десятой пятилетки будет определяться строгим соблюдением государственной и трудовой дисциплины. К месту и ко времени это было сказано! Однако никто и пальцем не шевельнул, «застой» продолжался...

В годы десятой пятилетки трудности не уменьшились, а напротив, возросли. Если в период 1971—1975 гг. случились три неурожайных года, то в 1976—1980 гг. их не было вообще, а были два «высокоурожайных»; между тем импорт зерна за пятилетие увеличился вдвое. Система материально-технического снабжения работала с постоянными перебоями: машиностроителям не хватало металла, строителям — цемента и леса, всем не хватало транспортных средств. На ноябрьском Пленуме 1977 г. Брежнев вещал о диспропорциях, дефицитах и недостаточных резервах, призывал создать запасы топлива на зиму, сократить потребление нефти в качестве топлива, заменяя мазут газом, и т.п., т.е. обо всех тех проблемах, о которых Косыгин не только говорил еще применительно к восьмой пятилетке, но которыми постоянно практически занимался, изыскивая всевозможные варианты их развязки. Но все его усилия оставались как бы незамеченными.

Спустя десять лет после начала косыгинских преобразований XXV съезд в специальном постановлении продекларировал задачу улучшения управления народным хозяйством на основе «более полного использования преимуществ социализма». При всей формальной правильности соответствующей фразеологии это по сути стало попыткой придать забвению «реформу Косыгина», хотя никакой реальной концептуальной альтернативы ей выдвинуто не было. В порядке реализации постановления после XXV съезда создали рабочую группу во главе с зампредом Госплана А.В. Бачуриным; такое решение явно расходилось с господствовавшими представлениями о разделении функций между ЦК и Совмином. По настоянию Алексея Николаевича в группу Бачурина от Совмина включили заместителя Косыгина В.Н. Новикова (в свое время он являлся председателем Госплана, затем возглавлял ВСНХ СССР, был заместителем министра оборонной промышленности и, судя по всему, находился в хороших отношениях с Д.Ф. Устиновым). В начале 1977 г., почти через год после съезда, проект предложений по новой реформе был представлен Бачуриным для рассмотрения на президиуме Совмина. Документ подвергся развернутой критике, и Косыгин поручил его переработку большой группе ответственных лиц во главе с Байбаковым, в которую вошли Новиков и ряд других заместителей Косыгина, многие министры и сотрудники ЦК во главе с заведующим экономическим отделом Б.И. Гостевым.

Работа над документом продолжалась до середины 1979 г. Наконец 12 июля он был выпущен в виде партийно-правительственного постановления, подписанного Брежневым и Косыгиным. Но оно отнюдь не имело эпохального значения и не случайно скромно называлось: «Об

улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». Ничего принципиально нового по сравнению с постановлением «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства», принятым по докладу Косыгина на сентябрьском Пленуме 1965 г. (четырнадцать лет назад!), оно не содержало. В новом документе перечислялись все цели и задачи, поставленные раньше, но не получившие решения, а Госплану и министерствам предписывалось их выполнить. А чтобы все это выглядело солидно и технологично, к постановлению прилагался длинный перечень нормативных актов, на основе которых и следовало обеспечивать «совершенствование планирования» и «усиление воздействия хозяйственного механизма на производство», причем указывалось, какие ведомства и в какие сроки должны соответствующие акты подготовить. На разработку «прогрессивных технико-экономических норм» давалось шесть месяцев. Таким образом, те самые «научно обоснованные показатели и нормы», о которых непрестанно говорил Косыгин и которые так и не появились на протяжении четырнадцати лет, теперь предстояло «изготовить» всего за полгода. А в определенном смысле новое постановление стало даже шагом назад: система обязательных для министерств показателей, устанавливаемых Госпланом, снова значительно расширялась, что ограничивало инициативу предприятий. Правда, была здесь и положительная сторона, поскольку делалась попытка теснее увязать заработную плату с объемом выпускаемой продукции, а сам объем оценивать таким образом, чтобы исключить для предприятий возможность искусственно завышать его стоимостное выражение. Это одно «дорогое стоило» бы, если бы удалось разработать действительно научно обоснованные технико-экономические нормы и нормативы по затратам труда, сырья, топлива и материалов, а главное — применить их на практике.

Не думаю, что Косыгин испытывал воодушевление, подписывая этот документ. Но и не подписать его он не мог. Не мог он также не осознавать, что его замысел — через реформу хозяйственного механизма прийти к более разумному курсу экономической политики в качестве неременной предпосылки составления напряженных, но реальных планов, — осуществить не удалось, и в сложившейся ситуации придется думать прежде всего не о реформе, а об оперативном текущем регулировании. Соответствующих дел — конкретных, неотложных — было невпроворот. В первую очередь предстояло поддержать сельское хозяйство, заделав брешь в зерновом балансе, поднять отставшую химическую отрасль, включая производство минеральных удобрений, укрепить топливно-энергетический комплекс (чтобы он не превратился в главный тормоз развития всего народного хозяйства) и, конечно, «подремонтировать» потребительский рынок...

И Алексей Николаевич с присущими ему методичностью и упорством продолжал «на ходу» увязывать непрерывно «развязывавшиеся» материальные балансы и демпфировать прежние и вновь возникающие дефициты, изыскивал средства для подтягивания отстающих отраслей, особенно в топливно-энергетическом комплексе (который, несмотря на наши самые крупные в мире гидро- и теплоэлектростанции и новые АЭС, на тюменский и оренбургский газ, экибастузский и камско-ачинский уголь, становился узким местом в народнохозяйственном развитии). Он побуждал строителей не затягивать выполнение планов, ГКНТ и министерства — ускорять выполнение программ по внедрению новой техники, а Госплан — выдерживать превышение темпов производительности труда над приростом зарплаты. И, преодолевая растущие трудности, по-прежнему делал все возможное, чтобы обеспечить приток в страну высоких технологий за счет импорта.

Даже такое обилие проблем не изменило убеждения Косыгина в том, что уже созданный в СССР научно-технический потенциал дает перспективу дальнейшего поступательного развития советской экономики, что единый государственный план остается важным преимуществом социалистической системы и что решения узловых экономических и социальных вопросов могут быть найдены. Для этого нужно повышать уровень организации труда, соблюдать трудо-

### *Критика и библиография*

вую и технологическую дисциплину, максимально использовать имеющиеся резервы и возможность, открываемые научно-технической революцией и, конечно, природную кладовую великой страны.

Чем подпитывалась такая уверенность и не была ли она запрограммирована «партийным канонами»? Вопрос этот не праздный и не из легких. Простой однозначный ответ на него дать нельзя. Но я абсолютно исключаю, что Косыгин не осознавал всей сложности возникшего положения, в котором оказалось советское общество, что он недооценивал опасности «застоя», не видел искажений и ошибок, допущенных руководством страны на разных этапах ее истории. Что-то он мог недооценивать, а что-то переоценивать, но в целом он не считал положение безвыходным и не расценивал его как начало системного кризиса. Естественно, что он не мог не приводить свои публичные выступления к определенным идеологизированным нормам. Но в результате общения с Алексеем Николаевичем на протяжении почти двадцати лет я могу с уверенностью утверждать, что, несмотря на присущие ему замкнутость, закрытость и осторожность, у него не было ни способностей, ни склонности к лицедейству, к актерской игре. Забота о том, что ныне называют «имиджем», присутствовала, но она ограничивалась рамками «хорошего тона», не переходя границы, за которой начинаются фальшь и лицемерие. И когда в определенных ситуациях, особенно протокольного характера, Косыгину приходилось совершать какие-либо ритуальные действия или произносить нечто явно каноническое, для людей, присмотревшихся к нему, он выглядел связанно, неловко и неестественно, и интонация была ему не присущая, а какая-то деланная, на два тона выше. Обладая четким и ясным складом ума, он любую мысль старался сделать убедительной, и когда говорил о преимуществах планирования и социалистической системы, старался строить свои рассуждения на конкретном материале. Причем, если речь заходила о прошлом, — предпочитал приводить достоверные факты, не вызывавшие сомнений, а если о будущем — опирался на уже достигнутое и на возможности технического прогресса. Разумеется, полностью уйти от политической риторики и словословий он не мог, но всячески избегал искажения действительности кому-либо в угоду.

У него было самое ценное качество политика — исключительно сильное чувство долга и ответственности за свое дело, причем и перед обществом, и перед системой, которые у него соединялись, может быть, благодаря некоей идеализации, в одно целое. И эта острота осознания ответственности и долга сочеталась у Косыгина с огромной стойкостью и упорством в достижении цели, железной самодисциплиной, выдержкой и терпением.

В своих воспоминаниях Байбаков рассказал о том, как Сталин, назначая его наркомом нефтяной промышленности, спросил, какими качествами, по его мнению, должен обладать советский нарком. Байбаков ответил что-то насчет чувства долга и иных подобных личностных черт. «Правильно, — сказал Сталин, — но главного вы не назвали. Советский нарком должен обладать бычьими нервами». И Алексей Николаевич, будучи человеком внутренне эмоциональным, «бычьими нервами» тем не менее обладал, умея переживать в себе несправедливость, лицемерие и интриги. Возможно, это было заложено в нем генетически, но и «сталинская школа» давала себя знать.

Однако, к сожалению, не всегда эта сторона характера Косыгина правильно воспринималась окружающими. И даже искушенный и относившийся к нему с большим пиететом Байбаков, по-моему, был не прав, когда резкую критику Косыгина в адрес Госплана и его требование отозвать вышеупомянутый доклад о провале девятой пятилетки воспринял как попытку «вернуться от неприятной правды, которую невесть как и почему родило само время». Думается, Байбаков посмотрел на возникшую ситуацию лишь с одной стороны, не приняв во внимание, что Косыгину доклад о невыполнении плана без выдвижения конкретной альтернативы представлялся неприемлемым просто в силу «неписаного канона». Лamentации без конкретных предложений о мерах, которые требуются для устранения трудностей, Алексей Николаевич считал в лучшем случае бессмысленными и воспринимал пессимизм как нытье. Ведь за всю

советскую историю, даже когда страна быстро шла вперед и экономика брала один рубеж за другим, не было периодов без напряжения и трудностей, которые в конечном счете так или иначе удавалось преодолеть. Понимание вырабатывало стойкость и приучало к сдержанности в постановке вопросов.

\* \* \*

...В 1978 г., когда сбои в производстве отдельных видов продукции и растущие дефициты начинали создавать угрозу снижения жизненного уровня народа, а значит, — срыва социальных обязательств, провозглашенных на XXV съезде, Алексей Николаевич, выступая с докладом, посвященным 61-й годовщине Великой Октябрьской социалистической революции, снова подчеркивал: несмотря на все наши трудности, на то, что решение ряда вопросов отстает от требований жизни, страна, обладающая современным научно-техническим потенциалом, квалифицированными кадрами, развивающая интенсивные экономические и научно-технические связи со странами всех континентов, торгующая со 118 государствами, способна преодолеть эти трудности и решить все поставленные задачи. Нужно создать в каждом коллективе, на каждом предприятии обстановку творческого поиска нового, передового — всего того, что способствует более полному использованию имеющихся у нас возможностей и выполнению плановых заданий как по общим объемам производства, так и по заданной номенклатуре и срокам поставки.

Однако следующий, 1979-й, год оказался хуже предыдущего; так, зерна собрали почти на 60 млн. *t* меньше прошлогоднего рекордного уровня (в 237 млн.). М.С. Горбачев, который в то время был секретарем ЦК по сельскому хозяйству, забил тревогу, разослав членам Политбюро свою записку о том, что план заготовок не может быть выполнен и что необходимо увеличить закупки зерна за рубежом. Записка вызвала резкие возражения Косыгина, и в присутствии Брежнева он заявил запаниковавшему парткуратору агросферы, что у государства больше нет валюты для закупок зерна, что нельзя и далее либеральничать с местными руководителями и поддаваться их давлению, а нужно жестко требовать выполнения плана заготовок. Но генсек оказался не на стороне председателя правительства, и ...закупки зерна в 1979 г. превысили 30 млн. *t.*, причем пришлось вновь покрывать какую-то часть соответствующих валютных затрат посредством «аккуратной» продажи «металла». В том же году состоялись визиты Косыгина в жаркие страны — Индию, Эфиопию, Аден (правда, не в самый худший сезон). Между тем надо было приниматься за проект плана на завершающий десятую пятилетку год 1980-й.

В один из понедельников октября Алексей Николаевич с утра выглядел очень усталым. В 10 часов началось большое совещание (с участием замов и ряда министров) по проекту плана. К удивлению участников совещания Косыгин вел его без перерыва до самого вечера (несколько раз подавали чай). Следующий день начался с продолжения совещания, но к обеду председатель правительства должен был ехать во Внуково для проводов премьеры одной из стран, находившегося в СССР с официальным визитом. С утра Алексей Николаевич чувствовал сильную боль в спине и, проводив гостя, был вынужден направиться не в Кремль, а в поликлинику, откуда его немедленно увезли в больницу: обнаружился обширный инфаркт.

На сей раз Косыгин оставался в больнице в течение более двух месяцев, а затем проходил реабилитационный курс лечения в Барвихе и Кисловодске. Именно в этот период (в декабре 1979 г.) произошло событие, ставшее для страны настоящей бедой, — было решено ввести наши войска в Афганистан. Это решение, принятое, как отмечалось в работе группы военных историков, «в тайне не только от народа, но и от Президиума Верховного Совета СССР, членов ЦК и даже Политбюро», оказалось действительно роковым. И не только потому, что оно восставило против Советского Союза практически весь мир и именно в момент, когда советская экономика попала в серьезную зависимость от поставок по импорту зерна, многих видов обо-

### *Критика и библиография*

рудования и материалов, привело к жестким ограничениям в торговле, близким к режиму блокады. Афганская авантюра окончательно дискредитировала брежневское руководство в глазах народа собственной страны, в полной мере продемонстрировав всю его бездарность и никчемность.

А Алексею Николаевичу, вернувшемуся после реабилитации на свое рабочее место в Кремле, пришлось прилагать усилия по изысканию материальных и финансовых ресурсов для оказания срочной помощи Афганистану и с болью в сердце выделять на эти цели муку, сахар, топливо и «ширпотреб». Но самое главное — приближался XXVI съезд КПСС, на котором ему предстояло сделать доклад о директивах на новое пятилетие, и нужно было начинать подготовку проекта одиннадцатого пятилетнего плана. Положение же в экономике становилось настолько серьезным, что требовался беспрецедентно глубокий всесторонний анализ всего комплекса экономических, социальных и политических факторов. Неумолимо вставал вопрос о выработке новой стратегии развития советской системы в целом и о реконструкции самого механизма ее управления. Естественно, что обязанность инициировать и возглавить такую работу ложилась на Генерального секретаря ЦК КПСС. Но в 1980 г. Брежнев был к этому абсолютно непригоден. Как, впрочем, и в 1964-м, но тогда — лишь в силу уровня интеллекта, а в 1980-м — и из-за физической немощи...

Оказавшись влекомым потоком уже весьма мутного времени, Алексей Николаевич Косыгин отчаянно боролся с этим потоком, практически не имея шансов на успех. «Застойные» реальности сделали его неудобным для Брежнева, и тот решил избавиться от Косыгина, поручив своему верному клеврету, секретарю ЦК Черненко убедить председателя правительства написать заявление об отставке.