



Г. И. ХАНИН

**Изменения в составе и стиле
хозяйственного руководства.
Деградация политического и хозяйственного
руководства в брежневский период**

<Фрагменты>

Состав и стиль хозяйственного руководства в основной части анализируемого периода определялись принятым после смещения Н. С. Хрущева курсом на стабильность руководства. Под этим благозвучным термином крылось стремление пришедшего к власти политического руководства сохраниться наверху любой ценой, несмотря на результаты своей деятельности. Такой курс вполне устраивал партийную и хозяйственную номенклатуру. Кадровый застой наряду с застоём идеологическим, однако, обрекал страну на постепенное «вползание» в хозяйственный и общественный застой.

<...>

Замечательно образное и точное описание деградации хозяйственного руководства в период застоя дал автор книги «Русская система управления» А. А. Прохоров¹, обширную цитату из которой я приведу:

«Деградация системы постепенно спускалась с верхнего этажа управленческой системы на нижний. По моим приблизительным подсчетам, каждое десятилетие она завоевывала одну нижнюю ступеньку, один уровень управленческой пирамиды. В пятидесятые годы еще снимали с работы, а разгромная статья в газете была приговором карьере. Но наказания стали мягче и безадресные, плохая работа поощрялась чаще, система не была уже такой чудовищно жестокой, в ней можно было жить и работать. На верхних уровнях появились и широко распространились бездари. Тогда же начал широко применяться выговор — специфично русское “наказание без наказания”. Этакий ритуальный компромисс стабильного и нестабильного режимов управления, когда правила нестабильного режима требовали наказывать сотрудника, а правила наступающего стабильного режима предписывали не наказывать. Влияние выго-

вора на последующую карьеру неуклонно уменьшалось. Затем наступили 60-е годы, когда уже совсем помягчело, а в 70-е — наступил полный развал... Начавшаяся потеря управляемости к началу 80-х годов достигла уже карикатурных форм. Обновление руководящих кадров почти прекратилось... Фактически на работе можно было уже вообще ничего не делать, и никакой управы на халтурщиков, дармоедов и бездарей не было и быть не могло. К началу перестройки спускавшийся “сверху” режим “хронического согласования” достиг уровня предприятия, захватил все учреждения. В те годы часть директоров заводов по-прежнему работала так, как было заведено при Сталине, — по двенадцать часов в сутки, с нервотрепками, с нагоняями, с руганью, с вырыванием плана в последние дни месяца. А часть уже “поняла службу”, освоила правила “бесконфликтного” управления и жила себе спокойно, проводя значительную часть рабочего времени на согласованиях в Москве, разъезжая по командировкам в братские социалистические страны. Эти директора спокойно существовали, заседаая в загородных профилакториях и саунах, распространяя вокруг своеобразную ауру ленивого барского ритма жизни. На вышестоящих по отношению к предприятию этажах управления — в промышленных объединениях, главках, министерствах, настоящей работы уже не было, только бесконечные согласования... В низовых подразделениях колесо планового управления еще крутилось по инерции, но было ясно, что еще десятилетие — и заводы тоже будут захвачены застойным управлением. Постепенно они тоже перестали бы работать. Управление вообще все закостенело, перестало бы работать в принципе. В предперестроечный период основной движущей силой народного хозяйства были уже не предприятия, а цехи (предприятия-то как раз чаще уже были неуправляемы) ... Основной рабочей лошадкой был уже не нарком или министр, не начальник главка или директор предприятия — от них уже мало что зависело. Рабочая лошадка той эпохи — начальник цеха. Продлись застойный период еще десять лет, и главной движущей силой системы управления стал бы мастер или бригадир» *.

От общего описания системы управления в этот период можно перейти теперь к характеристике деятельности высших советских руководителей, связанных с руководством экономикой. Первым из них, естественно, был Л. И. Брежнев**. В период перестрой-

* Прохоров А. А. Русская система управления / А. А. Прохоров. М., 2002. С. 200–202.

** Характеристика личных качеств, экономических взглядов и действий в области экономики Брежнева дана на основе анализа его выступле-

ки и в постсоветский период в научных и публицистических работах преобладало резко негативное отношение в Л. И. Брежневу как к государственному деятелю, противопоставляемому «хорошему» Косыгину. Уверен, что такое противопоставление не обоснованно. Более объективные в оценках воспоминания западных государственных деятелей периода до 1976 года дают представление о Брежневе как о крупном государственном деятеле, умном и компетентном, жестко и умело отстаивавшем интересы СССР в переговорах. Если вернуться к проблемам экономики, то у Брежнева был определенный багаж в этой области. У него было высшее техническое образование, небольшой опыт практической деятельности на металлургическом заводе, работа заместителем председателя Днепропетровского горисполкома, секретарем Днепропетровского обкома партии по военной промышленности перед войной, он возглавлял обкомы партии крупнейших индустриальных областей Украины (Запорожского и Днепропетровского), был первым секретарем ЦК партии двух союзных республик (Молдавии и Казахстана). При важной роли партии в руководстве экономикой и высокой требовательности к кадрам в то время — деловая никчемность просто исключалась. При том, что, конечно, экономическая компетентность партийных работников была намного ниже, чем хозяйственных. Наконец, Брежнев несколько лет в качестве секретаря ЦК партии курировал оборонную промышленность, где были высокая культура производства и высококвалифицированные кадры. Все это должно было сформировать общий экономический кругозор и чутье. Конечно, непосредственных экономических знаний в области экономической теории, статистики, специальных экономических дисциплин и опыта непосредственного хозяйственного руководства у него не было. Поэтому он передоверил руководство экономикой (прежде всего гражданской) Косыгину, и в этом как раз и была его самая большая кадровая ошибка. Видимо, Косыгин устраивал его как человек достаточно покладистый и не претендовавший на пост Генерального секретаря. Брежнев в отличие от Хрущева старался не вмешиваться в экономические вопросы. Военную промышленность он доверил Д. Ф. Устинову. Пожалуй, только к сельскому хозяйству он испытывал специальный интерес и проявлял о нем заботу, понимая значение успешного развития сельского хозяйства

ний, мемуаров государственных деятелей брежневской эпохи (Шелеста, Гришина, Горбачева, Байбакова, Новикова) и его советников (Бовина, Арбатова), а также книги Роя Медведева «Личность и эпоха. Политический портрет Л. И. Брежнева». М., 1991².

для социальной стабильности и всегда поддерживая приоритет этой отрасли в обеспечении ресурсами.

Из весьма немногочисленных и отрывочных воспоминаний о его деятельности в хозяйственной сфере видно, что он подозрительно (и не без оснований) относился к реформе 1965 года и большое внимание уделял соотношению производственных групп А и Б, поддерживая их сближение в пятилетних планах, чему должно было содействовать и приоритетное развитие сельского хозяйства.

Помимо сосредоточенности Брежнева на решении внеэкономических вопросов, фатальную роль для экономики страны сыграли еще и такие черты его характера, как мягкость и всепрощенство, совершенно недопустимые в командной экономике, как и вообще в хозяйственном руководстве. Они помогли ему удержаться так долго у власти, сохранив хорошие отношения со многими высшими руководителями, но были губительны для экономики. После 1975 года он к тому же стал уже и физически недееспособен. Мягкость и всепрощенство Брежнева, как зараза, передавались и на нижние уровни руководства. Справедливости ради следует отметить, что он не препятствовал смещению самых разложившихся руководителей Грузии и Азербайджана в 70-е годы, близкого ему первого секретаря Краснодарского обкома партии В. С. Медунова и арестам коррумпированных работников торговли Москвы, ряда других коррумпированных высокопоставленных деятелей в начале 80-х годов.

Разумеется, Брежнев видел и сильные (по опыту работы в военно-космической и вообще военно-промышленной отрасли), и слабые стороны советской экономики. Его недовольство многими аспектами состояния советской экономики проявлялось в резко критических ежегодных выступлениях на пленумах ЦК КПСС, обсуждавших обычно в конце года годовые планы развития экономики. Но будучи недостаточно подготовленным в экономическом отношении он не знал, как исправить эти пороки. Он не хотел (и не мог в силу своего характера, состояния социальной системы и правящей верхушки того периода) вернуться к классической модели командной экономики и видел трудности и малоэффективность перехода к рыночной экономике и несовместимость ее с коммунистической системой. Мало что конструктивного могли предложить ему и его экономические советники, и вообще официальная экономическая наука, которая тоже не знала, что делать (при всем том, что у отдельных ученых было немало конструктивных предложений по решению частных проблем экономики). Гнев за экономические неудачи обращался против А. Н. Косыгина. Этим (а не ревностью, как часто полагают) объясняются их плохие от-

ношения в 70-е годы. Но Брежнев не видел, кем можно заменить Косыгина.

Брежнев был малоинтеллигентным (почти не читал книг) и нетворческим человеком. В этом отношении претензии к нему обоснованны. Но таких государственных деятелей в мире (и в самых крупных странах) довольно много. В СССР, где роль лидера всегда была исключительно высокой, эти простительные для лидеров других государств недостатки, имели фатальные последствия.

Деятельность А. Н. Косыгина в период, когда он возглавлял правительство СССР (1965–1980 годы), вполне соответствовала его предшествующей деятельности, характеристика которой была мною дана раньше*.

<...>

В сущности, все три реформы, инициированные Косыгиным (1965 год, рецентрализация 70-х годов, реформа 1979 года), провалились. При этом от реформы 1965 года пришлось начать отступать по инициативе самого Косыгина уже в 1967 году, когда выявилась несбалансированность бюджета на 1968 год из-за завышенной величины фондов предприятий**. <...>

Чрезвычайно показательна для характеристики Косыгина как государственного деятеля рассказанная Байбаковым история о представленном в середине десятой пятилетки Госпланом СССР докладе о состоянии советской экономики, в котором на основании установленного работниками Госплана значительных размеров скрытого роста цен в экономике, который обеспечивал половину прироста розничного товарооборота, делался вывод о неблагоприятном состоянии и перспективах советской экономики. По словам Байбакова, Косыгин, слушая этот доклад, нервничал и в конце концов даже не дал его закончить (!)***. Так была по вине Косыгина «потоплена» возможность предотвращения кризиса советской экономики, когда уже появились его очевидные симптомы.

<...>

При всех отмеченных недостатках Косыгина он намного превосходил по уровню понимания экономических проблем страны других членов Политбюро, в подавляющем большинстве партийных работников, которым тем не менее принадлежало последнее слово при решении принципиальных экономических вопросов. Уровень обсуждения экономических вопросов на Политбюро в последние

* Ханин Г. И. Экономическая история России в новейшее время. Новосибирск, 2003. Ч. 1. С. 168–169.

** Байбаков Н. К. Сорок лет в правительстве. М., 1993. С. 114.

*** Там же. С. 130–131.

годы жизни Брежнева красочно описывает Байбаков: «Едва Генсек с трудом дочитывал текст своего выступления, который ему подготовил аппарат, следовал вопрос: — Товарищи, какие будут замечания? Предложения? Со всех сторон слышались голоса: — Нет замечаний, Леонид Ильич, давайте принимать, согласны с этим... Так нередко и обсуждались, и принимались крупномасштабные решения — без глубокого анализа и взвешенного подхода. После подобных “обсуждений” Косыгина буквально трясло от возмущения»*.

<...>

В подавляющем большинстве министры экономического блока в этот период были хозяйственными деятелями сталинской школы, но уже заметно деградировавшими в соответствии с характером эпохи: чаще всего технически хорошо подготовленные, в меру требовательные, неплохие администраторы. Самыми лучшими считались министры военно-промышленного блока. Среди них были такие легендарные деятели, как министр среднего машиностроения Е. Славский или министр цветной металлургии П. Ломако. Но даже и здесь наблюдалось ухудшение. <...>

Снизилась и роль министров в управлении экономикой ввиду общей потери ее управляемости. В основном отраслевые министры в годы десятой и одиннадцатой пятилеток вкладывали свою энергию не в развитие самих отраслей или в научно-технический прогресс, а в корректировку плановых заданий. Вот как об этом пишет Байбаков: «Руководители ряда министерств начинали с просьб о пересмотре плановых заданий уже с начала года, и потом так уже шло из квартала в квартал. Однако наибольший размах подобные “кампании” приобретали в конце года, в ноябре — декабре, и длились еще до последних дней декабря, а некоторые министерства умудрялись настаивать на корректировке плана даже в начале января... У ряда руководителей появилось убеждение, что главным местом в борьбе за выполнение плана являются проспект Маркса (где размещался Госплан СССР) и Кремль, а не их предприятия и отрасли»**.

Сказанное относится не только к отраслевым министрам, но и к функциональным: председателям Госплана СССР Госснаба, ГКНТ, Госбанка, ЦСУ, министру финансов СССР и т. д. Возьмем для примера Председателя Госплана СССР Н. К. Байбакова. Это был типичный министр сталинской школы, имевший большие заслуги в развитии нефтяной промышленности СССР в 30–50-е годы и опыт работы по руководству несколькими совнархозами и госкомитетами, возглавлявший Госплан СССР в 1955–1957 годах. Следовательно,

* Байбаков Н. К. Сорок лет в правительстве. С. 253.

** Там же. С. 136–137.

Байбаков обладал большим опытом хозяйственной работы и знанием советской хозяйственной системы. Однако на ключевом для советской экономики посту, как руководитель Госплана, он не проявил ни государственной мудрости и твердости, ни экономической компетентности и вместе с Косыгиным несет значительную ответственность за кризис советской экономики. Об уровне экономической образованности Байбакова говорит тот факт, что даже в начале 90-х годов он отрицал искажения макроэкономической статистики в советский период, обращаясь к авторитету бывшего председателя ЦСУ СССР М. А. Королева* и забывая, что сам же несколькими десятилетиями ранее в своих воспоминаниях рассказывал об этих искажениях в упоминавшемся выше докладе Госплана правительству в середине десятой пятилетки. В его интересных воспоминаниях почти нет размышлений по поводу макроэкономических проблем советской экономики того периода, но зато с большим удовольствием он повествует о своей действительно полезной поддержке отдельных изобретателей и новаторов, о собственных изобретениях в сфере нефтяной промышленности. Это и была его стихия, в этом и было его призвание. Наилучшим образом способности специалистов технократического профиля проявлялись в решении конкретных хозяйственных проектов большого масштаба — типа освоения гигантских месторождений газа и нефти Западной Сибири.

Таковыми же узкими специалистами и приспособленцами были в большинстве своем и другие функциональные министры того периода. Исключением был, по-видимому, академик В. А. Кириллин, руководивший коллективом ученых, составивших в конце 70-х годов объективный анализ положения дел в советской экономике, и поэтому смещенный со своего поста в 1980 году. Но в качестве председателя ГКНТ СССР и он был не в силах добиться ускорения научно-технического прогресса в СССР — и в силу того, что он не воспринимался экономикой, и в силу ограниченных возможностей самого ГКНТ в этой области.

С конца 1980 и до конца 1985 года, в течение пяти лет, пост главы советского правительства занимал Н. А. Тихонов. Он прошел типичный для высокопоставленного хозяйственного деятеля путь**: начальник цеха, главный инженер, директор крупнейших металлургических предприятий Донбасса (с середины 30-х до конца 40-х годов), затем до 1957 года — начальник главка и заместитель министра черной металлургии, председатель Днепропетровского совнархоза, в 1960–1965 годах — заместитель председателя Го-

* Там же. С. 291–292.

** ВСЭ. 3-е изд. М., 1978. Т. 25. С. 596.

сударственного научно-экономического совета и Госплана СССР, с 1965 года заместитель председателя Совета министров СССР, с 1976 года — первый заместитель председателя Совета министров СССР. <...> Обращает на себя внимание тот факт, что Тихонов был дважды лауреатом Сталинской премии (1943 и 1951) — это говорит о его инженерном и научном талантах. Поэтому характеристика, данная академиком Г. Арбатовым Тихонову («малограмотный, бездарный человек»)*, выглядит абсолютно несправедливой. В известном смысле у Тихонова было преимущество перед Косыгиным, поскольку он работал многие годы в тяжелой промышленности — ведущей отрасли советской экономики. С другой стороны, он не имел большого опыта в решении общеэкономических проблем.

<...>

Из других членов Политбюро ЦК КПСС заслуживает более тщательного и объективного анализа деятельность Г. Романова — первого секретаря Ленинградского обкома партии в начале 70-х годов. В период позднего «брежневизма» Ленинград выделялся многими своеобразными экономическими инициативами. Он был пионером в создании научно-производственных объединений, в развертывании массового жилищного строительства, подготовке новых рабочих кадров, становлении животноводческих комплексов, региональном планировании социально-экономического развития, строительстве дамбы на Неве, развертывании НИОКР и т. д. Что из указанных акций было пропагандистской показухой, а что имело реальный результат, необходимо проверить на основе достоверной экономической информации. В порядке гипотезы можно высказать предположение, что Г. Романов представлял собой руководителя мягкосталинского типа в условиях широких прав, предоставляемых крупным региональным лидерам в этот период. Следует обратить внимание на то, что будущий президент Франции Жиска́р Десте́н³ высоко ценил интеллектуальный уровень Г. В. Романова, встречаясь и беседуя с ним, и со ссылкой на первого секретаря Польской компартии в 70-е годы Эдварда Герека писал о планах Брежнева в середине 70-х годов сделать Г. В. Романова своим преемником**. Интригующим остается вопрос, как бы пошло развитие СССР, если бы это намерение осуществилось.



* Арбатов Г. Свидетельство современника. М., 1991. С. 295.

** Генералы духа. СПб., 2001. С. 256–257.