

ГЛУБОКИЕ ИНТЕРВЬЮ

Сергея Белановского

том III

*Производственные интервью:
интервью с работниками
промышленного Министерства в
период разрушения советской
системы хозяйственных связей,
Миннефтехимпром, 1989 год*



Сергей Белановский

**Глубокие интервью Сергея
Белановского. Том III.**

**Производственные интервью:
интервью с работниками
промышленного Министерства
в период разрушения советской
системы хозяйственных связей,
Миннефтехимпром, 1989 год**

«Издательские решения»

Белановский С.

Глубокие интервью Сергея Белановского. Том III.
Производственные интервью: интервью с работниками
промышленного Министерства в период разрушения советской
системы хозяйственных связей, Миннефтехимпром, 1989 год /
С. Белановский — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-933617-0

Глубокое интервью — традиционный метод социологии. Сергей Белановский был первым, кто в СССР стал использовать его в качестве основного. Все интервью посвящены совершенно конкретным вопросам положению дел на производствах, в Госплане, армии, торговле, науке. В этих интервью обретает голос «молчаливое» большинство людей, населявших и населяющих нашу страну. Это те, кто ежедневно ходит работать на завод, в поле, магазин, школу и больницу, служит в армии и полиции.

ISBN 978-5-44-933617-0

© Белановский С.
© Издательские решения

Содержание

Интервью с Министром СССР	6
Интервью с первым заместителем начальника Главного экономического управления министерства	14
Интервью с заместителем начальника Главного экономического управления министерства	33
Интервью с начальником Главного управления по материально-техническому снабжению министерства	38
Конец ознакомительного фрагмента.	40

**Глубокие интервью Сергея Белановского
Том III. Производственные интервью:
интервью с работниками промышленного
Министерства в период разрушения
советской системы хозяйственных
связей, Миннефтехимпром, 1989 год**

Сергей Белановский

Дизайнер обложки Глеб Беляев

Издатель Глеб Беляев

© Сергей Белановский, 2018

© Глеб Беляев, дизайн обложки, 2018

© Глеб Беляев, 2018

ISBN 978-5-4493-3617-0 (т. 3)

ISBN 978-5-4493-3601-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Интервью с Министром СССР

Вопрос: Мне бы хотелось вместе с Вами разобраться в вопросе: что у нас происходит в промышленности, в народном хозяйстве? Что происходит у Вас в отрасли?

Не так давно мы перешли на хозрасчет, на самофинансирование. Сегодня на счетах у наших предприятий свыше 500 млн. руб. собственных средств. Мы выполнили задачу по хозрасчету, выровняли финансовое положение отрасли, обеспечили экономическую стабильность большинства предприятий.

Всем очевидно, что деньги не самоцель. Вопрос заключается в том, как эти деньги материализовать, обеспечить дальнейшее развитие производства, удовлетворение социальных нужд. Мы обращаемся за металлом, ведь в стране объявлена оптовая торговля. Идем на базы за цементом, за трубами, за кабелем, за насосами. Нам же говорят, что ничего нет.

Вопрос: Почему ничего нет?

Потому что предприятия стремятся производить то, что им выгодно, и поставлять продукцию тем, кто предложит лучшие условия. В конечном счете, потому, что не определена роль министерств. Раньше наше министерство, отвечало за поставки продукции потребителям. А другие министерства отвечали за поставки сырья, материалов и оборудования нашим заводам. Министерства и сейчас за это отвечают. Но раньше, отвечая за поставки продукции, министерства имели права. Они формировали планы предприятий и контролировали их выполнение. А теперь ситуация такая: обязанности у министерств остались, а права исчезли.

Я считаю, что роль министра сегодня унизительна. Я вижу, что закон о предприятии как бы заставляет экономику прыгать на одной ноге. Если ты пошел в путь, и хочешь достигнуть цели, надо, чтобы были обе ноги. Сегодня двинули правую ногу, то есть предприятия. Им сказали: идите вперед. А левую, то есть министерства, задержали. Сказали: движение вперед на вас не распространяется.

Я вчера выступал на коллегии в связи с новым укрупнением министерств. Сейчас министр имеет статус, права и юридическую защищенность меньше, чем директор небольшого завода. Директор имеет совет трудового коллектива, который всегда отстаивает права предприятия, профсоюзную, партийную организацию, депутатов своих имеет. Он может обратиться в любой орган. И если свою проблему он не решит, то хотя бы поставит.

Перед кем сегодня может поставить свои вопросы министр, если сегодня нет положения о министерстве в новых условиях, нет статуса министра? Мы недавно получили телефонограмму: в 18 часов явиться в Совет Министров СССР для обсуждения вопроса поставки определенных видов продукции нашего министерства. Предприятия допускают недопоставки, поэтому вызывают министра. Возникает вопрос: правильно ли это? Я готов поехать и обсудить этот вопрос, но надо учитывать, что сегодня предприятия практически нам не подчинены. Они имеют полную самостоятельность. Они юридически защищены законом, и мы не имеем права вмешиваться в их хозяйственную деятельность. А с нас спрашивают за работу предприятий, исключив нас как управленческое звено. Раньше наша задача состояла в том, чтобы представлять интересы государства, правительства, а теперь нам говорят, что министерское звено управления всем мешает.

Вопрос: Объясните, почему возникают недопоставки? Предприятия недовыполняют планы или они переключают свои мощности на какую-то другую продукцию?

Сегодня наша отрасль выполняет план по основным показателям, в том числе по продуктам в натуральном выражении (по многим их видам), по прибыли, по производительности труда. Мы влияем на предприятия силой своего бывшего авторитета. Мы говорим, что надо сделать то-то и то-то. Они морщатся, возражают, но иногда все-таки делают. Пока делают.

Вопрос: Вы говорите о дополнительных заданиях?

Когда говорят о дополнительных заданиях, у многих возникает ощущение, что министр выдает их по принципу – «чего моя левая нога хочет». Давайте посмотрим, так ли это.

Рассмотрим сегодняшнюю конкретную ситуацию. Вы знаете, какое страшное землетрясение было в Армении. Там есть наши заводы, и сейчас они практически не работают. То, что они производят, идет на местные нужды. А они производили продукцию, необходимую для обеспечения бесперебойной работы сельскохозяйственных машин. Каждое наше предприятие данного профиля обслуживает какой-то регион страны. Сейчас идет уборочная кампания, и в нескольких районах она под угрозой срыва из-за недопоставки нашей продукции. Я звоню на другое предприятие. Это крупный завод, он в состоянии частично покрыть недопоставку. Звоню и говорю: отправьте продукцию в такой-то район. А мне отвечают: это не наше дело, мы свой план выполняем. В тот район им поставляет другой завод, с него и опрашивайте, а я свою сверхплановую продукцию поставлю в обмен на то, что мне нужно.

Сейчас в стране действует закон о предприятии. А как он действует в разрезе интересов народного хозяйства? Он имеет крупные недоработки. Если бы была оптовая торговля, если бы был насыщен и перенасыщен рынок товарами, – если бы производственные мощности были выше, чем потребности народного хозяйства, можно было бы регулировать: кто дешевле и лучше сделает продукцию, у того я и возьму. А сегодня берешь у всякого, потому что ее просто не хватает.

Как можно сделать так, чтобы завод сделал лучше? Такого механизма в реформе мы пока не имеем, чтобы предприятие было заинтересовано в выпуске большего количества продукции лучшего качества и меньшей себестоимости. Был рычаг – дополнительные фонды, которые министерство могло выделить предприятию. Но сейчас предприятие само эти фонды имеет и уже думает, как 5 рублей своих фондов, лежащих бестолку на его счету, поменять на рубль отоваренных фондов, наполнить этот рубль содержанием. Так что этот рычаг сегодня действует слабо.

Вы говорите, что я хочу всю вину экономического состояния страны свалить на экономическую науку. Я не хочу ничего сваливать на науку. Наука одна не может найти решение таких проблем. Надо работать вместе. Мы должны вместе думать, чтобы находить правильные решения. Я был неделю назад у вас, теперь вы у меня. Ни от вас, ни от меня не убавилось: мы обменялись мнениями, посоветовались. В чем-то нашли взаимопонимание, какие-то получили добрые советы. Такие взаимоотношения должны быть более частыми, более длительными. Может быть, более конкретными по каким-то вопросам. Возникла проблема: почему реформа пробуксовывает в этой части? Какие могут быть решения? Я знаю, что вы ученые, у вас голова хорошо работает. Может быть, и у меня какая-то мысль шевельнется по вопросу экономической реформы, отлаживания хозяйственного механизма. Так давайте не будем этим пренебрегать.

Вопрос: Вы говорили, что роль министра сейчас унижительна. Объясните конкретнее, почему?

Я считаю, что Совет Министров поставил перед собой задачу, и он ее выполняет: как можно больше взять с нас, предоставив право нам самим искать пути, изворачиваться и выкручиваться. Нам говорят: необходимо ликвидировать командно-административные методы. Я вполне согласен с этим, но сначала надо создать систему, которая бы заменила командно-административную, которая бы автоматически ее вытеснила.

Что-нибудь изменилось во взаимоотношениях предприятий с министерством в части административно-командного и экономического методов? Да, и значительно. Я работаю три года министром. Первый год, 1986-й, проходил во встречах с директорами предприятия. Они говорили: дайте дополнительный фонд материального поощрения, дайте фонд социального развития, дайте фонды на оборудование, а главное, поменяйте план. Особенно активно себя

вели секретари обкомов. Звонили, говорили: к Вам едет директор, примите его, поменяйте ему план, снимите часть плана, мы не можем допустить, чтобы область не выполнила план. Планы были напряженные. А сегодня как белая ворона директор, который приходит и просит поменять план. Они сами себе заниженные планы устанавливают, сами выполняют, и денег у них теперь на счетах много (только не отоваренных).

Что делать, если сегодня произошла авария или забастовка? 15—20 предприятий сразу попадут в отчаянное положение с сырьем. Завтра эта цепочка распространится на следующие по технологической цепи заводы, послезавтра это перейдет на автомобильные конвейеры и сельхозмашиностроение. Этого нельзя допускать. Надо принимать какие-то решения.

Вопрос: Как раньше решались такие проблемы?

Переключались мощности других предприятий, где-то временно изымались запасы, давались дополнительные задания предприятиям в пределах их реальных возможностей. Надо оперативно реагировать, чтобы минимизировать ущерб.

Вопрос: Кто раньше решал эти вопросы?

Мы звонили в смежное министерство, согласовывали наши действия. Вопрос решался.

Вопрос: А сейчас?

А сейчас наши коллеги отвечают: «У нас хозрасчетный план». Они не берут на себя эти дополнительные задания, так как это повредит их хозрасчетным интересам. И мы вынуждены точно так же отвечать отказом на просьбы нации коллег. Мы бы рады помочь, но мы не имеем права приказывать предприятиям.

Вопрос: Где же выход?

Сейчас этот вопрос ставится перед Совмином СССР, а завтра он может встать и перед Политбюро ЦК КПСС, перед Съездом народных депутатов.

Я привел Вам только один пример, связанный с землетрясением, а ведь таких примеров сотни. Что делать, если по каким-то причинам народному хозяйству срочно нужна какая-то продукция? Где-то что-то произошло, возникла недопоставка. Кто будет покрывать эти «дыры»? Директор предприятия? Ему экономически это невыгодно. У него есть коллектив, за экономическое благополучие которого он отвечает.

Попросить? Я как министр не считаю для себя унизительным попросить директора сделать что-то. А если он откажет? Что дальше делать? Его отказ может означать для народного хозяйства убытки в десятки миллионов рублей. Механизм должен быть найден такой, чтобы дать возможность воздействовать министру экономическими методами не только на экономику, но и на психологию коллектива.

Возьмем еще одну типичную ситуацию. Общественность города организовалась, возмутилась и поставила вопрос перед городским Советом о том, что такое-то предприятие дает вредные выбросы и его необходимо закрыть. Предприятие приостанавливает производство. Знаете ли Вы хоть одну ситуацию, чтобы коллектив этого предприятия остался без заработной платы? Если бы жестко работал закон на всех направлениях, работники думали бы совсем иначе. Сейчас они думают так: не работает предприятие и ладно, есть, кому об этом думать и отвечать. Заработную плату они все равно получают. Если бы под угрозой стояла зарплата, коллектив бы сказал: дайте нам месяц, мы приведем производство в порядок и доложим, что выбросов больше не будет. Это было бы конструктивно.

Еще один не решаемый ныне вопрос. Допустим, что производство действительно грязное. Но продукция-то нужна. Возьмите, к примеру, производство мыла. Это пример не по профилю нашего министерства, но зато он понятен всем, потому что вся страна осталась без мыла. Я спрашивал коллег из химического министерства, почему нельзя увеличить выпуск? Они ответили: все уперлось в синтетические жирные кислоты. Это не самое чистое производство, местное население против него протестует. Что с ним делать, закрыть? Конечно, нет. Его надо реконструировать, купить новое оборудование. Средств на это нужно не так уж много. Но вот

типичная ситуация: у данного предприятия этих средств нет. Оно может производить, оно согласно, надо только расширить мощности и улучшить очистку. Все реально, но у предприятия нет средств. Что делать? Механизма переброски средств между предприятиями теперь нет. Раньше переброску средств осуществляло министерство, но теперь это запрещено.

Вопрос: А раньше как делали?

Министр смотрел, у каких предприятий есть лишние средства. Эти средства он забирал, отдавал тем, кто нуждался в реконструкции. Министр распоряжался всеми капитальными вложениями внутри отрасли. Он решал эти вопросы при составлении годовых планов, а иногда и в оперативном порядке. В отрасли осуществлялась целенаправленная политика, ориентированная на ликвидацию «узких мест», на сбалансированное расширение мощностей. Это было возможно благодаря тому, что министр был хозяином капитальных вложений. А сегодня каждое предприятие свои заработанные средства оставляет себе. В результате у одних предприятий накапливаются на счетах «лишние» деньги (часто в буквальном смысле лишние, потому что их нельзя истратить), а у других растут нерешенные проблемы. Есть ряд предприятий, которые стоят на грани банкротства. И есть предприятия, которые местные власти требуют закрыть по экологическим причинам. В прессе сейчас пишут, что нерентабельные и экологически вредные предприятия надо закрыть. Какие-то производства, может быть, и можно закрыть. Это особый вопрос, я не буду его обсуждать. Но глупо закрывать завод со стоимостью основных фондов 200 миллионов рублей только потому, что нет возможности перебросить с других предприятий 5 миллионов, необходимых для его реконструкции.

Нам говорят, что административно-командные методы себя изжили, и что теперь надо начинать действовать экономическими методами. Я полностью разделяю эту точку зрения. Действительно, прежняя практика не нравилась предприятиям. Предприятие заработало деньги, или ему казалось, что оно их заработало, а у него эти деньги отбирают. Пусть эти дополнительные деньги нельзя истратить, потому что они не обеспечены фондами, но психологически это все равно неприятно. Это выглядит как какая-то несправедливость. Я согласен, что эту систему нужно менять. Но нужно именно менять, а не отменять.

Вопрос: У Вас есть какие-то предложения на этот счет?

Я считаю, что должно быть разработано Положение о министерстве, юридический документ, в котором будут четко обозначены и обязанности, и ответственность, и права министерства, как перед предприятиями, так и перед правительством, перед народным хозяйством. Необходимо определить правовой статус министерства применительно к условиям нового хозяйственного механизма, применительно к условиям функционирования Закона о предприятии. Если министерство является органом государства – это один вопрос, если министерство является органом каких-то новых экономических организаций – это другой вопрос. Мы не против реформы, но нужна правовая ясность. Пусть скажут, что министерство – это уже не государственный орган, а юридическое лицо, обладающее правами корпорации. Мы будем только рады. Кто сказал, что мы не справимся?

А какая сейчас ситуация возникла? От меня требуют план, но предприятия мне не подчиняются. Да еще враждебная кампания в прессе. Я проработал в отрасли 36 лет. Начал с рабочего, был мастером, начальником цеха. Я всегда свято выполнял свои обязанности. Спросите, у кого хотите, меня многие знают в отрасли. А сегодня, понимаете, смотришь телевизор, читаешь газету и ждешь, кто тебя в очередной раз «обложит» неизвестно за что. Дело, конечно, не только в науке, но не без нее смоделирован жупел: вся беда в административно-командной системе и в ее олицетворении – министерстве.

Мы говорим: сегодня нужно определить место, функции нашей структуры. Вы можете назвать эту структуру министерством, можете назвать народным комиссариатом, как угодно. Но Вы должны сказать, нужен ли такой орган в народном хозяйстве, который бы в какой-то мере олицетворял государство во взаимоотношении с предприятием. Или мы говорим так:

у нас действует огромное количество самостоятельных предприятий, которым не нужен никакой вышестоящий орган. Иными словами, существует закон, предприятие подчинено только этому закону, а дальше оно вольно поступать так, как считает нужным. Можно сказать и так, по крайней мере, это будет ясно.

Вот альтернатива: или полная самостоятельность предприятий, как ее сегодня трактуют, или должны быть какие-то мосты, которые бы увязывали интересы народного хозяйства с этой самостоятельностью. Нужен честный ответ на этот вопрос.

Вопрос: Скажите, Вы могли бы сейчас сформулировать, перечислить, в чем заключается новая ситуация в народном хозяйстве?

Ситуация сегодня одна. Действует закон о предприятии. И действует он в системе, которая осталась без изменения. Остались министерства, остались Госплан, Госнаб и прочие. И функции этих органов не сопряжены действием этого закона. Один элементарный пример я Вам приведу и на этом закончу. Кто ответственен за обеспечение потребностей народного хозяйства? По Закону ответственно предприятие. Может ли вообще одно предприятие самостоятельно быть ответственно за обеспечение потребностей народного хозяйства? Я вас уверяю, если бы оно могло, то министерства давно бы были упразднены. Вообще это смешно: предприятие отвечает перед народным хозяйством. Предприятие может обеспечить конкретного потребителя. А потребность народного хозяйства оно обеспечить не может.

Вопрос: Такая формулировка записана в Законе о предприятии?

Конечно. И в этом главный вопрос. Могут быть разные формы решения этой проблемы. Но нигде, никогда отдельное предприятие не решает и не может решить задачу обеспечения потребности народного хозяйства. А мы хотим еще и конкуренцию развивать.

Вопрос: Скажите, другие отрасли тоже, наверное, сталкиваются с трудностями, о которых Вы говорите. Есть ли жалобы Ваших предприятий на то, что они что-то недополучают «на входе»?

Конечно, они постоянно приходят к нам с этими вопросами. И те, кому мы поставляет продукцию, тоже на нас выходят.

Вопрос: И что Вы делаете?

Звонит недавно Министр автомобильного и сельхозмашиностроения, и говорит: «Ты выполни свои обязательства». Ну ладно, сделаю. Звонит директор одного из наших заводов: надо быстренько то-то, а не то встанет конвейер. Я ладно, сделаю. И так далее. Созваниваемся с предприятиями, просим, уговариваем. Но я очень остро ощущаю, что если так пойдет дальше, то в скором времени я уже сделать ничего не смогу.

Прошло только 1,5 года с начала действия Закона. Люди только начинают его осваивать и понимать, что они самостоятельны. Завтра они освоятся и скажут: «Это нам выгодно, а это невыгодно». И все. Закон о предприятии предоставил коллективу право формировать план производства. Министерству предоставляют его только для сведения.

Вопрос: А Госзаказ?

Госзаказ дается централизованно. Мы только дифференцируем госзаказ по предприятиям. А все остальное нам неподконтрольно.

Вопрос: А какова доля госзаказа в общем объеме продукции вашего министерства?

Она распределяется неравномерно, у нас две подотрасли. В целом у нас доля госзаказа около 30%, но в первой подотрасли около 60%, а во второй – меньше 10%.

Вопрос: Ассортиментное наполнение оставшихся вне госзаказа 70% объема продукции – это полный произвол предприятия или нет?

Предприятию сообщается вот такой паллиатив: контрольные цифры по видам продукции в натуральном выражении. Что государство бы от него хотело получить. И предприятие вольно откликнуться на эти цифры, но вольно и не откликнуться. Сейчас предприятия еще более

или менее придерживаются этих контрольных цифр. Но по мере «взросления» предприятий и осознания ими своих возможностей в свете закона никто не исключает такой парадоксальной ситуации, что они откажутся что-либо делать по этим контрольным цифрам.

Вопрос: Частично, наверное, уже сейчас отказываются?

Безусловно. Мы сегодня уже имеем план, несбалансированный с контрольными цифрами.

Главную опасность я вижу на сегодня в том, что в стране не принимаются необходимые решения. Все решения «висят в воздухе». Не принимаются юридические решения и не принимаются хозяйственные решения. Сейчас конец пятилетки, и все занимаются плановыми разработками на следующую пятилетку. Имеется ряд предприятий, которые перешли на аренду на многие годы. Вот они сейчас приступили к разработке пятилетних планов. Их представители приходят к нам и спрашивают: как я могу разрабатывать план, если я не знаю, какими финансовыми источниками я буду располагать в следующий пятилетке. Посоветуйте, что делать. Продлить те нормативы, которые сейчас есть, или на что вообще ориентироваться? Что мы можем им ответить? У нас тоже нет нормативов. Это сдерживает разработку пятилетки, и мы окажемся опять в ситуации, когда не успеем вовремя разработать пятилетний план в нужные сроки. Предприятия будут не готовы. Сейчас они действуют, кто как умеет. Никакой координации. Одни, скажем, разрабатывают свои пожелания, записывают в план, что они хотели бы сделать, не оглядываясь на то, какие у них будут финансовые возможности. Другие предприятия ждут, когда же все-таки им сверху определят какие-то нормативы, по которым они смогут посчитать свои возможности. Эта проблема, которая выходит за рамки министерства. Она и Вас, представителя науки, должна волновать. Ведь такие вопросы решать нужно, а они не решаются.

Сегодня ситуация в стране совершенно изменилась. Сегодня никто не сможет разработать пятилетний план, если не будут выработаны средства концентрации финансовых ресурсов. Иначе в стране будет нарушен инвестиционный процесс. Ведь сегодня по сути дела наше народное хозяйство – это море самостоятельных предприятий, которые владеют собственными финансовыми ресурсами. По идеологии сегодняшнего хозяйственного механизма предприятия сами через рынок должны выяснить свою заинтересованность в создании тех или иных мощностей. Возникает вопрос: насколько их финансовые возможности будут сбалансированы с их инвестиционными программами? Кто и каким образом эту сбалансированность будет определять? Вы понимаете, что как только мы провозгласили хозрасчет, мы должны понять, что во главе у каждого предприятия будет его, предприятия, выгода. Никакой общесоюзной, общегосударственной, общенародной выгоды оно не знает. Оно знает только выгоду свою. Сегодня механизма, которого в отсутствие пустого рынка, сбалансирует народное хозяйство, мы не имеем. Для того чтобы насытить рынок, нужно либо вводить, либо перепрофилировать мощности. Для этого необходима целенаправленная политика перераспределения капитальных вложений. Ресурсы должны концентрироваться там, где это необходимо народному хозяйству, а не расплываться по отрасли. Но мы не имеем сейчас такого механизма. Не имеем не только в текущей пятилетке, но не просматриваем на будущее. Мы (то есть министерство) не видим перспективу и не имеем ни малейших рекомендаций со стороны Госплана и прочих.

Вот вопрос к Вам, как к представителю науки.

Вы верите в концепцию, которая сегодня провозглашается видными учеными и крупнейшими хозяйственниками, и общественниками о том, что для выхода из экономического кризиса, в котором находится сегодня страна, одной из мер является сокращение капитального строительства в промышленности?

Вопрос: А что Вы предполагаете? Ведь незавершенка у нас в этом году возросла, строительство все равно не справляется, омертвляет ресурсы.

Это примитивно. Детские разговоры для мальчиков, желающих пройти в депутаты. Ведь говорят: самое радикальное средство от головной боли – это отрубить голову. Вот так и мы говорим: если незавершенка возросла, давайте прекратим капитальное строительство. Но в этом случае она еще больше возрастет.

Вопрос: Мне рассказывали, как верстался план по капитальному строительству. Госстрой возражал против этого плана. Председатель Госстроя Баталин встал и сказал, что план не обеспечен строительными ресурсами и еще привел ряд обоснований его нереальности, сумму назвал. Потом встал представитель Минфина и сказал, что план не обеспечен также финансовыми ресурсами. Ряд еще был выступлений, с Баталиным соглашались. Но план все-таки не был скорректирован. Говорят, что когда решение было утверждено, Баталин подал реплику: «Так как же мы будем выполнять план?» «Знаете, как ответил председатель? Он оказал: «Ну, как-нибудь». Вы предлагаете и дальше так действовать? Запихивать все в план, а уж потом как само сложится?

Я не помню ни одной пятилетки, которая бы начиналась так, чтобы составляли план, в котором во имя сбалансированности с ресурсами с отрасли снимались капиталовложения и от этого получался положительный результат. Как у нас снимают капиталовложения? Вот сегодня приняла решение сократить капиталовложения, завтра их снимут в равной пропорции со всех отраслей.

Вопрос: Ну, это другое дело. Вы хотите сказать, что отсутствует содержательный структурный маневр.

Это ведь не самоцель – сокращение капиталовложений. Проблема заключается в том, чтобы изменить структуру использования капиталовложений.

Сегодня, я считаю, должна быть отработана инвестиционная политика с точки зрения формирования структуры общественного производства на перспективу. Что мы хотим получить? Сегодня ни в одной стране нет экономики, которая бы развивалась без планов. При самой-самой рыночной экономике в каждой капиталистической стране существует план. Этот план делается не на уровне государственного финансирования, но у всех крупных фирм и корпораций существуют планы. Больше того, я вам скажу по секрету, что эти фирмы каждый год составляют пятилетние планы. Мы ведь составляем один раз пятилетний план, и он у нас как мастодонт: получился, не получился, но он стоит. А западные корпорации вносят ежегодные уточнения в пятилетний план. Это очень разумная политика – все время пересматривать свои горизонты.

Сегодня невозможно выработать какой-то единый хозяйственный механизм на многие годы вперед и вынести его в виде очередного «табу». Поэтому главный вопрос: какую роль мы отводим органу управления и нужен ли он вообще?

Вы ведь с этим вопросом пришли? Если такой орган нужен, он должен быть немедленно определен в своих функциональных связях с предприятиями, с вышестоящими организациями, со сбоку стоящими организациями и прочее. Так или не так?

Интервьюер: Я согласен с Вами.

Сегодня министерство бьют со всех сторон. Наша действительность такова, что мы обязательно должны себе создать какой-то образ врага. Были врачи-вредители, потом были еще какие-то враги. Теперь мы говорим: враг – это командно-административная система. Безусловно, надо вводить все инструменты рыночного механизма, создавать систему экономических взаимоотношений. Но эти вопросы надо прорабатывать юридически. Должно быть ясно записано, что предприятия имеют право на что-то и на что-то, в свою очередь, имеют право министерства. Чтобы завод не в роли просителя сюда приходил, и мы не выступали бы в роли благодетеля. Тогда не будет взаимных претензий.

Сейчас нам хотят «отрубить» все централизованные фонды и резервы. Но получится, что никаких экономических рычагов у министерства не будет для руководства предприятиями.

Вопрос: А какие фонды и резервы у Вас есть?

Всякие. Если мы признаем, что отношения между министерством и предприятием должны существовать, то министерство должно располагать капиталом. Отношения всегда предусматривают взаиморасчет. Я сознательно слово «капитал» произнес, потому что это и вложения, и текущая деятельность, и иные затраты.

У нас государственная собственность на средства производства, а мы четко внушили каждому предприятию, что та прибыль, которую оно произвело, принадлежит ему, а не государству. Но ведь фонды предприятия – государственные. Вот у перешедших на аренду – другие взаимоотношения. А при хозрасчете мы настолько внушили эту мысль предприятиям, что довели ее до каждого рабочего места. Каждый рабочий теперь считает: то, что он сделал, заработано им конкретно. А то, что есть технические службы, управление, маркетинг, другие службы, то относительно них он считает, что это – нахлебники. И основные фонды предприятия он считает своими. На этой идеологии основаны многие требования забастовщиков. Взять, например, рабочих угольной промышленности. Ведь шахты в Кузбассе строили не они. Их строила вся страна. И уголь тоже принадлежит не им. Это общенародное достояние. А они требуют права самим этот уголь продавать за валюту. Пусть не весь уголь, пусть только какую-то часть. Им для себя хватит. Будет ли это справедливо? Давайте посмотрим. Возьмем вспомогательные производства, так проще сравнивать. Почему станочник, работающий в механическом цехе угольной шахты, должен получать зарплату в валюте, а такой же станочник в механическом цехе на нашем заводе – обыкновенными рублями? Такого нет нигде в мире. За равный труд положена равная оплата. Может быть, с небольшими колебаниями. При капитализме этот принцип приблизительно выдерживается, и при нашей прежней системе он выдерживался. А сейчас возникают такие перекосы, что многие предприятия скоро вообще останутся без кадров.

Я специально интересовался, как с этим вопросом обстоит дело на Западе. Недавно проводился международный семинар. Я задал вопрос представителям зарубежной фирмы: если предприятие получило прибыль от внедрения разработки своего конструкторского бюро или научного института, то какую долю эффекта получит разработчик? Они ответили, что никакую, так как это их работа, они получают за нее свою зарплату. За какие-то заслуги, достижения исполнителей приглашают на торжественный ежегодный обед, который устраивает фирма – и это все. Каждый должен получать за свой труд то, что ему положено.

Интервью с первым заместителем начальника Главного экономического управления министерства

Вопрос: Какие изменения происходят сейчас в работе Вашего министерства?

Мы сейчас переживаем вторую (если можно так сказать) реорганизацию. Примерно 1,5 года назад в нашем министерстве (и в других тоже) уже прошло большое сокращение.

Вопрос: В чем заключалась первая реорганизация и каковы ее последствия?

Первая реорганизация имела своей целью переход с трехзвенной на двухзвенную систему управления. В результате были ликвидированы всесоюзные промышленные объединения (ВНО), которые существовали в нашей системе, и предприятия перешли на прямое двухзвенное управление. Раньше в каждом всесоюзном объединении была своя функциональная структура служб: технологи, производственники, экономисты, бухгалтеры, кадровики, комплектовщики оборудования, строители и даже юристы. После реорганизации эти службы были централизованы. В подотраслевом разрезе были оставлены только технологические службы, причем подотрасли были укрупнены. Если всесоюзных объединений было десять, то технологических управлений стало шесть. Вот такие формальные (внешне) изменения имели место при первой реорганизации. Одновременно произошли и внутренние изменения с переходом на полный хозрасчет, так как очень многое поменялось в самом стиле и методах работы.

Предполагалось, что мы (то есть министерство) на той первой стадии значительно отойдем от оперативной работы, от оперативного контроля над предприятиями. И действительно, мы от этого избавились. Это выразилось, главным образом, в том, что мы ушли от мелочной опеки предприятий в вопросах планирования (контроля над планами). Если раньше любое изменение в плане, в любой его области (капитальное строительство или производство) обязательно должно было согласовываться и проводиться через министерство с помощью всесоюзного объединения, то в настоящее время эта проблема снята.

Мы контролируем план сейчас только по одному показателю – показателю выполнения государственного заказа. Все остальные показатели разрабатываются самими предприятиями. Это явилось, конечно, существенным качественным изменением в работе министерств. Но одновременно ответственность министерства за работу предприятий в целом и за каждое предприятие в отдельности не снималась. Все равно за каждую позицию номенклатурного плана, за выполнение плана капитальных вложений, строительство объектов промышленности или соцбыта, за показатели эффективности работы (прибыль, производительность, зарплата), ответственность несут министерства, и с них за это спрашивают. Если бы требовали только справочную информацию о динамике этих показателей, то это было бы полбеды, так как уж коли министерство, существует, то оно обязано знать темпы роста подчиненных ему предприятий. Но продолжался спрос и за выполнение плана. А план держит в руках само предприятие. Здесь получилась неувязка. Например, до последнего времени (сейчас, правда, меньше) спрашивали за такой показатель, как план по товарной продукции. Но наше министерство перешло на другой показатель для формирования фонда зарплаты и подсчета производительности труда, но с него все равно спрашивали «товар» со стороны Совета Министров СССР в лице его постоянных органов (бюро). Раньше этот контроль шел со стороны отраслевых отделов ЦК. После их упразднения были созданы вне состава Совета Министров (при нем) отраслевые бюро, которые практически, с моей точки зрения, стали еще одним звеном в управлении.

Таким образом, ликвидировав одно звено (всесоюзные объединения) мы воссоздали дополнительное звено управления между Совмином и министерством (бюро). Это звено тоже не может работать без министерства, так как постоянно требует от него отчеты. Другими сло-

вами, мы постоянно работаем на это самое бюро, питая его информацией и все с ним согласовывая.

Стало ли от всего этого лучше предприятиям? С моей точки зрения – двойко. Когда мы работали на трехзвенной системе (через всесоюзные объединения), то предприятия в этих объединениях могли решать в комплексе все свои вопросы. Директор предприятия приходил во всесоюзное объединение, ставил там вопрос и объединение со всех сторон этот вопрос рассматривало: с финансовой, технической, экономической и других точек зрения. Теперь, приехав в Москву, директор предприятия вынужден побывать в каждом функциональном управлении министерства, и, естественно, каждое функциональное управление рассматривает только свой вопрос. В комплексе проблему предприятия может решить только курирующий заместитель министра, который специализируется на данной группе подотраслей. Но: во-первых, к заместителю министра попасть сложно. А, во-вторых, функциональные службы данному заместителю министра не подчинены, поэтому он выполняет больше посредническую роль. К тому же заместитель министра крайне перегружен.

Вопрос: Каковы типичные вопросы, которые ему приходится решать с предприятиями?

Одним из типичных вопросов является комплекс проблем, связанных с освоением нового производства. На практике, как правило, новое производство оказывается фактически дороже своего первоначального проекта. Срываются сроки поставок оборудования, что вызывает необходимость уточнения сроков освоения. Этот срок удлиняется, что, в свою очередь, вызывает необходимость удержания рабочих на недоиспользованных мощностях посредством полной выплаты зарплаты, даже если мощности освоены только на 10%.

Несколько лет назад директора предприятий приходили также с тем, чтобы им изменили план. Сейчас министерство эту проблему отдало самому предприятию, чтобы оно само себе исправляло план.

Еще одним важным вопросом является согласование договоров. Директор ищет помощи у министерства, чтобы обосновать свою позицию, если от каких-то договоров он вынужден отказаться.

Существует также лимит кредитования, и если министерство не может оказать предприятию централизованную помощь, то оно может это сделать через лимит кредитования. Мы только продекларировали, что предприятие может пойти в банк и взять там помощь (кредит). На самом деле существуют лимиты кредитования, и чтобы взять кредит, надо получить на это право в министерстве, чтобы через Минфин получить этот кредит.

Если где-то запаздывает поставка оборудования, которое сдерживает или пуск нового производства или реконструкцию, то директор предприятия опять же приходит в министерство. Работники министерства связываются с предприятием или с министерством, от которого зависят эти поставки. Вопросы с поставками возникают потому, что не выработан комплекс правовых норм, с помощью которых они решались бы на уровне горизонтальных связей, без посредничества министерства. Если бы эти законодательные нормы были выработаны, то мне не нужно было бы связываться с начальством соответствующего министерства или предприятия. Предприятие само действовало бы через систему этих норм. Сейчас же получается так, что на своем уровне предприятие проблему, например, поставок решить не может, и вынуждено обращаться с этим вопросом в министерство.

Таким образом, если часть вопросов, решаемых министерством, с моей точки зрения законна (координация крупных разработок, научно-технических программ, участие в общем материальном балансе страны), то вопросы, связанные с оперативной деятельностью, например, поставками оборудования, являются анахронизмом, от которого нужно избавляться. Поэтому идея создания принципиально новых органов отраслевого управления, мне кажется, должна состоять в том, чтобы предприятия по мелочам не обращались в министерства, а мини-

стерства со своей стороны не создавали условий, при которых предприятия вынуждены это делать. Я имею в виду, прежде всего то, что должно быть как можно меньше приказов, указаний, распоряжений со стороны министерства, которые по существу не нужны. Мы практически отказались от типовых указаний и рекомендаций. Остались только определенные отраслевые дополнения к системе хозяйственного механизма, которые опять-таки санкционированы комиссией при Совмине, которую теперь будет возглавлять Л.И.Абалкин. Это не ведомственные документы, а документы центрального органа, которые учитывают особенности данной подотрасли. Внутриведомственных документов у нас практически нет.

По сути, получается так, что когда не отработан механизм координации деятельности предприятий, то директора сталкиваются с комплексом проблем. Поэтому они вынуждены подключать к ним вышестоящий орган, хотя сам этот орган не обладает правами для решения этих проблем, но он может их решить, благодаря своему авторитету, давлением на родственные или вышестоящие органы. Министерство было бы радо уйти от решения оперативных проблем, но эти проблемы постоянно ставятся предприятиями. В этом сказываются недоработки, неполнота реформы.

Вопрос: Какой комплекс проблем обычно приходится решать?

Возьмем, например, такой случай, как авария в городе Б. Казалось бы, вопрос достаточно ясен. В основном во время этой аварии пострадали наши предприятия, которые теперь недополучают сырье. Они вынуждены сейчас работать на заниженных мощностях, но рабочие должны полностью получать заработную плату. Здесь еще к этому же можно добавить потерю фондов развития производства, социального развития. Но главное – это заработная плата, а у предприятия нет фондов, чтобы рассчитаться с рабочими. Возникает вопрос: кто в этом случае должен компенсировать хотя бы потери по фонду заработной платы? Этот вопрос может быть решен только через министерство, так как каждое предприятие в отдельности не может обращаться ни в Совмин, ни в другие подобные инстанции, хотя письма они туда пишут. Но подготовить вопрос к решению должно министерство. Поэтому предприятия обращаются в министерство. В свою очередь мы пишем в Совет Министров, например, о проблеме отмены штрафных санкций этим предприятиям по поставкам. Такое решение было принято. Казалось бы, параллельно можно решить вопрос относительно заработной платы, но Совмин этот вопрос отклонил, предложив для этого использовать резервы централизованных фондов министерства. Хорошо, если этих фондов хватит для решения данной проблемы. Вдобавок еще эти фонды не обезличены, они заранее расписаны по статьям, по которым их нужно израсходовать. К тому же предприятия вследствие аварии недозагружены, недопоставляют продукцию и теряют значительную часть своей прибыли, что в свою очередь ведет к недополучению платежей в централизованные фонды министерства. Таким образом, министерство теряет источник этих фондов. Возникает вопрос: чем же оно компенсирует эти потери? Создается двойная нагрузка на эти фонды и резервы министерства, которые, надо отметить, предназначены для других предприятий. На свое содержание министерство из них тратит только 0,2%.

Казалось бы, вопрос о заработной плате в данной ситуации должен был решаться автоматически. Если бы был хозяйственный кодекс, то в нем должно быть предусмотрено решение данной проблемы. Теперь перейдем к другой группе заводов. По объективным причинам они недополучили необходимое им сырье. Эта недопоставка была компенсирована им из госрезерва. Но оказалось, что сырье, полученное из госрезерва изготовлено по другим техническим условиям и имеет иные свойства. Оно более трудоемко в обработке, что вызывает дополнительные затраты труда, удорожание себестоимости продукции, падение прибыли, а в условиях хозрасчета это означает снижение величины фондов экономического стимулирования и заработной платы.

В результате эти заводы обратились в министерство с вопросом: «Кто нам это компенсирует?» «Мне пришлось им ответить, что в меру возможностей, если останутся резервы,

то заработную плату министерство постарается компенсировать. Но с 1991 года намечается реализовать проект, по которому министерства не будут получать отчисления от прибыли предприятий для образования резервов и централизованных фондов. Возникает вопрос: куда будут обращаться предприятия при возникновении подобной ситуации? До Совета Министров СССР вряд ли они доберутся, а если и обратятся туда, то получают ответ, что это уже не входит в компетенцию Совета Министров.

Появится масса нерешаемых вопросов. Например, на будущий год возникнет такая проблема. По постановлению правительства мы должны были создать ряд мощностей на комплексном импортном оборудовании, но в результате принятого сейчас решения о сокращении капитальных вложений, строительство данных объектов из плана 1990 года исключено. Стройки консервируются. Но комплектное импортное оборудование продолжает поступать, так как одновременно не был решен вопрос, перезаключения контрактов, да и поздно уже решать этот вопрос. Получается, что вместо благих целей, которые преследовались мерой сокращения капиталовложений, в данной ситуации государство терпит огромные убытки, так как срок ввода поступающего импортного оборудования отодвинут на неопределенное время. Платить же за него в любом случае надо. С этой проблемой предприятие обращается в министерство, спрашивая, чем оплачивать поступающее импортное оборудование. Банк не дает кредитные ресурсы на оплату этого оборудования, так как оно не включено в план монтажа. В этой ситуации никто не знает, что делать.

Вопрос: А кто заключал эти договора? Совмин?

Совмин никогда никаких договоров не заключает. Он выносит постановления и решения. Заключает договор предприятие, под гарантию министерства. Казалось бы, если Совмин принял решения, влекущие за собой убытки для министерств и предприятий; он должен был бы эти убытки компенсировать. Но такого закона у нас в стране нет. У нас вообще очень плохо проработан вопрос о том, кто должен нести финансовую и материальную ответственность за убытки. В конечном итоге данная история заканчивается тем, что для оплаты поступающего по контракту импортного оборудования с министерского счета (централизованных фондов) в бесспорном порядке списываются соответствующие суммы. Но помимо этого предприятия все равно будут платить 15% штрафных санкций за неустановленное комплектное оборудование, хотя не установлено оно не по их вине.

Например, пришло оборудование (по импорту) на сумму 15 млн. рублей. Куда его девать? Пришлось пустить на запчасти. Это, конечно, страшно неэффективно. Но такая ситуация продлится еще и в 1990 году.

Таким образом, когда мы приняли решение о сокращении капитальных вложений, надо было одновременно решить вопрос о том, как поступить с уже заказанным оборудованием. Министерство еще может решить проблему 15-ти млн. рублей, а на следующий год по импорту уже идут поставки на сумму около полумиллиарда рублей. Эту проблему министерство уже решить не сможет. Но эта проблема не решается и в вышестоящих органах. И таких проблем очень много.

Вопрос: Какие еще можно привести примеры?

Пожалуйста. Есть проблема, которую мы никак не можем решить. По решению правительства были созданы специализированные мощности, связанные с развитием производства комбайнов «Дон».

Для них были нужны специальные узлы и комплектующие изделия. Мощности были созданы. Они создавались не один год. В результате у ряда заводов сложилось очень тяжелое положение. У них были созданы мощности по производству одного крупногабаритного узла, причем значительную часть оборудования для этого производства пришлось закупить за рубежом. Но затем заказ на эти узлы был уменьшен в несколько раз по сравнению с первоначальной заявкой. Причины, я думаю, Вам известны. Во-первых, оказалось не нужно столько ком-

байнов, а во-вторых, сельскохозяйственные машиностроители не успевали их делать в таком количестве. Но главное, наверное, в том, что эти комбайны пригодны только при определенных условиях (на равнинных полях) и в таком количестве никому не нужны.

Возник вопрос: что делать? Если бы это был договор на данный год, то можно было бы ставить вопрос о полном возмещении ущерба предприятиям, такое законом предусмотрено. Но мощности создавались годами и договорами не закреплены. Предприятия несут огромные убытки. Есть план перепрофилирования этих мощностей, но его за один день и даже за год не осуществишь. Поэтому нужны дополнительные затраты. Кто в этом случае будет возмещать убытки? Этот вопрос остается открытым. Он уже два года открыт. По этому вопросу никто ничего слушать не хочет. Эти убытки покрывает само предприятие за счет использования своих средств и за счет того же централизованного фонда в министерстве, который приходится использовать в неподходящих для него целях. Другого выхода нет. Такое положение является одной из главных причин, почему объединение в городе К. до сих пор остается убыточным. Если бы этой причины не существовало, оно не было бы убыточным, хотя там есть и другие проблемы.

При хозрасчете такие вещи должны быть расписаны, регламентированы. Кто-то все эти вопросы должен решать. Если бы они решались без министерства, то никто бы к нему не обращался за помощью. В этом случае можно было бы ставить вопрос о сокращении или ликвидации министерств.

Вот еще пример. Министерство путей сообщения и Минэнерго вообще освобождены от возмещения наносимого ими ущерба. Они платят только неустойку, которая ни в какое сравнение не идет с ущербом, наносимым ими предприятиям. В случае отсутствия вагонов предприятия вынуждены сокращать производство, так как продукцию, если она не вывозится, девать некуда. Убытки могут быть огромными. Ну а если причиной явилось Минэнерго, то это настоящая беда, особенно для непрерывных производств. В этом случае помимо остановки производства приходится очищать мощности от остатков. Если такое произойдет на производстве кокса, то остатки приходится выбивать ломом. Встает опять вопрос: кто эти убытки должен возмещать? Это нигде не указано.

Наше министерство в условиях хозрасчета уже 5—6 раз выходило на самый высокий уровень с этими вопросами. Подключался народный контроль РСФСР, который, выяснив причину, просил министерство еще раз поставить данную проблему, перед вышестоящими организациями. Министерство эту просьбу выполнило, но вопрос так и не был решен.

Я описал ряд случаев, при которых предприятие вынуждено обращаться в министерство. Министерство, в свою очередь, если не может добиться решения данной проблемы на государственном уровне, вынуждено «подкармливать» это предприятие из своих фондов. Вот, например, в 1 квартале 1988 года оказалось, что крупнейшее объединение отрасли по вине Минэнерго на 8 млн. рублей перерасходовало квартальную сумму фонда заработной платы. Министерство по этому вопросу стало обращаться в вышестоящие организации. Оттуда ответили, что с переходом на хозрасчет эта проблема является внутриведомственной. Мы вынуждены были в то время передать этому объединению весь резерв по фонду заработной платы. Но надо отдать ему должное: где-то через год этот долг вернули. В этом случае министерство выступило в роли ссудного банка. Гораздо чаще бывают случаи, когда эти фонды теряются безвозвратно. Часто предприятия не в состоянии отдать долг. Кроме того, через централизованный фонд осуществляется также оплата государственных кредитов предприятий, которые те не в состоянии оплатить.

Таким образом, когда были всесоюзные промышленные объединения, то они более оперативно решали в комплексе текущие проблемы предприятий. Сейчас предприятиям в этом отношении стало труднее. Но теперь намечено еще одно сокращение аппарата министерства. В связи с этим встает вопрос: что будут сокращать? Другими словами, какие функции, которые

сейчас выполняет министерство, должны отпасть с его реорганизацией? Причем это должно быть сделано так, чтобы министерство за эти отпавшие функции уже не отвечало.

Я Вам зачитаю одну небольшую цитату, которая записана в постановлении Госплана о плане на 1990 год:

«Расширение хозяйственной самостоятельности предприятий, объединений, организаций в условиях действия закона СССР о государственных предприятиях не снимает с министерств и ведомств ответственности за результаты деятельности отраслей и всех входящих в их состав производственных звеньев, за обеспечение народного хозяйства и населения качественной продукцией в необходимых количествах и обеспечение более быстрого роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы».

Может ли министерство после такого указания отказаться от ведения текущего плана или контроля за оперативной деятельностью предприятия? Реально ли министерству в этих условиях полностью отказаться от оперативного управления предприятиями? Мне кажется, что нет. До тех пор, пока не будет насыщенного рынка, пока народное хозяйство будет сбалансироваться с таким трудом, очевидно, что эту работу должен кто-то выполнять. Поэтому от министерств при такой ситуации отказаться невозможно. К тому же, есть и объективные причины. Например, вопрос государственного заказа. В дополнении к закону говорится, что ни по одному продукту не может быть 100% госзаказа. Но нашему министерству был почти стопроцентный госзаказ на производство одного из видов проекции. Теперь по этой продукции он составляет – 93,6%. Это означает, что договора заключаются на эту цифру, потребитель же в плане теряет 6,4%. Сразу же разбалансировалась сырьевая часть многих производств. Не только наших, но и наших потребителей, так как предприятия заключают договора под мифические, возможные поставки дополнительного сырья. Но производители при той ситуации, которая у них сложилась, не хотят заключать договора больше, чем на госзаказ.

По моему мнению, по данной сырьевой цепочке свобода предприятий только осложняет обстановку. Возможно, по другому обстоит дело, к примеру, в легкой промышленности, где сегодня шьют одни кофточки, а завтра уже надо шить другие. Конечно, 100%-ый госзаказ вызывал недовольство тем, что предприятия могут сверх договора продавать свою продукцию по более высоким коммерческим ценам. Если госзаказ на предприятии составляет 100%, то, очевидно, оно лишается такого права. Можно вспомнить, чем было вызвано недовольство и у бастовавших угольщиков, одним из требований которых было сокращение госзаказа, так как свободный уголь они могли бы менять на другие товары. Хорошо это или плохо я не знаю, но трудности с балансированием народного хозяйства, которые вызваны сокращением госзаказа, налицо. В этой проблеме завязаны и Госплан, и министерство и, в конечном итоге, предприятие. Каждый директор предприятия, конечно, хочет иметь самостоятельность в сбыте своей продукции, но при этом каждый директор заявляет, что министерство должно его полностью обеспечить необходимым сырьем и транспортом. Но если данное предприятие всем необходимым надо обеспечить, а оно не дает гарантии, что само будет обеспечивать зависящие от него предприятия, будет само решать, что кому давать, то как же будет балансироваться экономика в целом? Я рассмотрел внешнюю цепочку кооперации, а внутриотраслевые поставки вообще не входят в госзаказ. Предприятие имеет право продать продукцию на экспорт, а это стимулирует его к заниженному плану.

Я насчитал около десятка факторов, которые стимулируют предприятия не к напряженному, а к заниженному плану. Сейчас я их Вам перечислю. Во-первых, быть может это и не самое главное, – моральный фактор. Лучше быть выполняющим план, чем наоборот. Во-вторых, заниженный план дает больше гарантий для его выполнения и перевыполнения, а отсюда дополнительная возможность премирования персонала в условиях подведения итогов соцсоревнования. Опасность того, что сверхплановая продукция предприятия не найдет сбыта, пока у нас не существует, в первую очередь это относится к сырьевым и полусырье-

вым отраслям – это еще один фактор. Предприятие стимулируется в зависимости от удельного веса госзаказа в общем объеме производства. Чем он больше, тем больше поощрительная доля прибыли, которая остается в распоряжении предприятия. Поэтому, после принятия госзаказа предприятию есть смысл по плану принять как можно меньше остальной продукции. Продукцию, которую предприятие произвело сверх договорных обязательств, оно реализует по собственному усмотрению. Это является очень существенным фактором, особенно для остродефицитных продуктов. С этим связан еще один фактор – предприятие имеет право продать эту продукцию на экспорт или через органы материально-технического снабжения по коммерческим ценам, которые выше государственных примерно на 30%. Другими словами, предприятию гораздо выгоднее продавать продукцию по договорным ценам, чтобы повысить свою рентабельность, чем работать в напряженном плане. Это заложено в системе самого хозяйства. Мы в министерстве выпустили публикацию, в которой заострили эту проблему. Мы писали, что надо было сделать наоборот, то есть продукция, произведенная сверх договоров, должна реализовываться по более низким ценам, чем плановая. Тогда предприятия стремились бы максимально заключать плановые договора, что в свою очередь работало бы на сбалансированность общей системы хозяйства.

Какой фактор является противодействующим? Можно сказать – только один. На заниженный план могут дать заниженные лимиты на распределяемые для предприятия ресурсы. Но этот фактор существенно не действует, так как заранее в плане это не учитывается, а решается по ходу дела, то есть заниженный план надо специально улавливать, чтобы снизить поставки. В принципе эти вопросы решаются автономно.

В этом случае возникает необходимость, учитывая, что план по основным показателям кроме госзаказа утверждается предприятием, кроме составленного общего плана по народному хозяйству иметь еще один план, прогнозный. Я имею в виду следующее. По описанным выше причинам предприятия принимают заниженные планы, чтобы затем их перевыполнить. То есть фактический объем производства будет выше, чем предусмотрено суммой планов предприятий. Поэтому министерство, чтобы знать, сколько же реально будет произведено продукции, должно сделать свою прикидку или, как мы это называли, прогнозный план.

Если взять план прибыли предприятий по их сумме, то по нашему министерству он окажется ниже плана этого года. Предприятиям нет необходимости ставить большой план по прибыли. Их экономическое благополучие основано не на плановой, а на фактически получаемой прибыли. Я, лично, не сторонник привязки прибыли к плану.

Сейчас повсеместно встречается неправильное толкование (даже на высшем уровне) проблемы заниженных планов. Считается, что министерства их специально занижают предприятиям, так как от сверхплановой прибыли министерства имеют больший процент отчислений в свои фонды. Это совершенно неправильный тезис, так как инициаторами 70% отчислений в фонд предприятия за сверхплановую продукцию были министерства, к тому же это относится не к текущему плану, а к пятилетнему. Только превышая пятилетний план, предприятие имеет возможность отчислить в свой фонд 70% прибыли.

По моему мнению, нужен еще прогнозный план на основе статистики показателей структуры производства.

Вопрос: Вы имеете в виду теоретическую оценку возможной прибыли?

Если обратиться к недавнему прошлому, то по той же прибыли министерство спускало директивный показатель. В ряде случаев он был неправильным: для кого заниженным, а для кого завышенным. Но если проследить его выполнение за ряд лет, то колебания выполнения и невыполнения вокруг плана были небольшими. Точно такой же план можно сделать сейчас, хотя он и не будет директивным. Министерство должно учесть (предвидеть) заинтересованность предприятия в большой прибыли. Судя по прошлому опыту, мы вполне можем сделать довольно точную оценку. Если предприятие ставит план ниже прошлого года, а я знаю, что

оно этот план выполняет на 120%, то на будущий год оно не может иметь выполнение плана ниже уровня этого года.

Вопрос: Другими словами, предприятие дает фиктивные планы, а министерство хочет иметь реалистичный план, прогнозный, на который можно будет ориентироваться?

Именно так. Кстати, в Венгрии, Болгарии министерства, делая план текущего года, не стремились собирать материалы со всех предприятий. Предприятия присылали им свои планы по желанию, а министерства делали прогнозный план, и довольно успешно. Более того, сейчас Госплан представил в Совет Министров тоже прогнозный план, хотя он его так и не называет. Никакой другой план он просто представить не мог.

Вопрос: Кто будет потребителем этого прогнозного плана?

Госплан и народное хозяйство в целом. Это не только для министерств, но и для тех организаций, с кем они взаимодействуют.

В этом году те исходные данные, которые мы брали за основу планов и которые были закреплены Госпланом, на 250 млн. рублей вше, чем планы предприятий. Слава Богу, свои планы мы выполняем. Но если планы предприятий выполняются на 107—109%, то наши прогнозные планы выполняются на 101—102%. Значит, мы в своих прогнозах были близки к реальности.

Вопрос: Нельзя ли привести еще примеры таких вопросов, которые не решаются сейчас без министерства?

Случилось так, что одно из предприятий срывает договора. Оно несет экономическую ответственность, но страдает конкретный потребитель. Возникает вопрос: как решить с ним проблему поставки? Какое-то другое предприятие сделало больше, чем запланировано по договору, но эту продукцию оно отправит, допустим, кооператорам по коммерческим ценам. Для народного хозяйства было, бы гораздо лучше, если бы эта продукция была отправлена предприятию-потребителю, пострадавшему от срыва договора. Такие вопросы некому будет решать, если освободить министерства от оперативного управления предприятиями. Предприятия также нуждаются в министерстве. Например, в г. Н. предприятие делает комплектующие, которые нужны для производства важного вида продукции. Внеплановые комплектующие оно отправляет на экспорт, хотя в них остро нуждаются машиностроители из К., которые производят очень нужную народному хозяйству продукцию. Мы обещаем предприятию в городе Н. компенсировать его потери, но просим поставить нужный продукт машиностроителям в К. Без нашего вмешательства вопрос бы не решился.

Вопрос: Откуда будет идти компенсация?

Все из того же централизованного фонда министерства. Он, конечно, хотя и большой, но не «резиновый», поэтому частично компенсируют сами машиностроители. Даже в прошлом были случаи, когда предприятие одного министерства, компенсировало потери предприятию другого министерства для того, чтобы иметь нужные ему поставки.

Вопрос: В случае срывов?

Не обязательно. Бывает и в плане.

По решению правительства были созданы специализированные мощности на Украине для производства специальных веществ, необходимых для добывающей промышленности. В результате оказалось, что потребности в них в народном хозяйстве нет, как-то обошлись и без них, а за рубежом эти вещества с удовольствием покупают. Но сырье на них идет, причем то, которое необходимо для производства другой важной народнохозяйственной продукции. Эту проблему надо тоже кому-то решать. Если отдать ее свободному рынку, то все сырье уйдет за границу, страна останется без ряда продуктов.

Функция текущего управления министерств, пока что, на сегодняшнем этапе необходима. Хотя министерства с удовольствием от нее отказались бы, так как она идет в ущерб

основной их деятельности – проработки перспективных планов развития (технического, экономического и т.п.). С другой стороны, министерские работники привыкли заниматься оперативной деятельностью сегодняшнего дня, в этом они специалисты, а не в разработке перспективных планов. Поэтому в целом министерства недостаточно подготовлены к тому, чтобы думать на 5—10 лет вперед. Вопрос не в численности министерских работников, а в том, какие функции остаются за министерством, а какие уходят от него. И что должно быть не декларативно, а фактически. Если министерства не должны заниматься текущей деятельностью, то это значит, что с них нельзя спрашивать, почему нет сегодня, к примеру, моющих средств и т. п. Но сейчас с них это спрашивают, поскольку спрашивать больше не с кого. За потребности народного хозяйства предприятие отвечать не может. С другой стороны, в нашем министерстве есть ряд убыточных предприятий. Министр требует принять какие-то меры, чтобы исправить их положение, но какие меры мы можем к ним применить? Они же самостоятельные. Здесь спрос с министерства совершенно неправомерен. Наоборот, министерство не должно делать никаких поблажек таким предприятиям. Сейчас же министерство вынуждено сделать так, чтобы они выглядели неубыточными.

Вопрос: Как, например?

Например, есть один завод. Министерству было выгодно, с точки зрения технологии, поставлять ему некачественное сырье, все такое сырье отправляли на этот завод. В результате, он был убыточным. За счет этого все другие предприятия получали более качественное сырье; соответственно это им давало возможность более эффективно вести свое производство. Технологически такое решение было правильным, это специализация. Можно было бы поступить по-другому. Всем предприятиям в равной степени разбавить поставки плохим сырьем, но с точки зрения производства это будет один вред. Современные же требования объективно толкают к такому действию, потому что надо ликвидировать убыточность предприятия.

Вопрос: Вы решаете вопрос, кому какое дать сырье?

В значительной степени, да, так как дефицитное сырье входит в централизованно распределяемый ресурс.

Сейчас в составе нашего нового (объединенного) министерства будет 12 крупных подотраслей, у которых не только разные продукты и сырье, но и сами технологические процессы разные. Фактически останутся лишь единицы специалистов, которые в сумме будут знать хотя бы 5 процессов. Нам ставят условия, что нельзя в министерствах иметь «продуктовые» подразделения (технологические управления). Но мы не представляем, как будем без них обходиться.

Вопрос: В чем заключается их функция?

Они дают предприятиям техническую и экспертную оценку, координируя работу научно-исследовательских институтов в области отдельных процессов и производств. Это группы высококвалифицированных специалистов, которые знают, что делается в масштабе Союза по данному вопросу, могут оценить, что должна делать наука и что она сейчас делает. Эти технологические управления могут найти способы решения многих вопросов, возникающих у предприятий. Они решают вопросы на стыке технологии, организации и экономики. Эти группы должны в основном заниматься перспективой развития на 10—15 лет, но сейчас главным у них является организация текущей деятельности. В связи с их сокращением у нас возникает вопрос: как сделать план на 10—15 лет, имея один отдел развития?

Например, какой-то завод имеет тысячу наименований изделий, но технология производства этих изделий примерно одна. Ее нельзя спутать, ни с каким другим производством. Есть вроде бы близкая отрасль, но она имеет совершенно другой технологический процесс производства.

Вы понимаете, что перспективные планы развития подотрасли не могут делаться методом «от достигнутого», методом произвольной экстраполяции темпов роста. В этих планах

записываются конкретные производства и конкретные виды продукции, которые будут произведены, в том числе новые виды продукции. Под вводы мощностей и реконструкцию должны быть определены не только строительные подрядчики, но и поставки машиностроительной продукции. Эта продукция машиностроителей должна быть технически передовой, то есть они должны ее за это время разработать. Мы даем параметры, а они планируют разработку. Далее, по новой продукции. Ее тоже следует разработать. То есть институты, на основе имеющихся собственных заделов и мирового опыта должны разработать технологию производства нового изделия, определить, какие нужны комплектующие, задания по разработке этих комплектующих должны быть переданы соответствующим исполнителям, и т. д.

Разработка перспективных планов – это очень сложная и трудоемкая вещь, она требует не только внутриотраслевой, но и межотраслевой координации. И самое главное: в разработке этих планов должны участвовать высококвалифицированные технологи, которые реально представляют себе технологические перспективы развития подотрасли. Если такие планы будут разрабатываться только экономистами, то произойдет выхолащивание их содержательной сути, они станут просто декларативными документами. Плановые решения станут некомпетентными с технологической точки зрения, а это очень большая опасность.

Сейчас у нас возникает задача – не потерять среднее звено управления. Такие случаи уже были, например, когда создали совнархозы. Есть одна подотрасль, в свое время я сам в ней работал.

В министерстве тогда было всего восемь ремонтных заводов, а все остальные такие заводы относились к местной промышленности. Мы свели эту подотрасль фактически к нулю, так как это были мелкие предприятия, как артели, которые в основном «латали дыры». Их технический уровень был очень низок. Потом министерство стало собирать эти предприятия, переводить их в свою систему. Было создано специальное ВПО. Сначала их было в его ведомстве 16, а теперь до 30 предприятий. Другими словами, сейчас эта подотрасль находится в нашем министерстве. Подотрасль, можно сказать, в результате этого поднялась, так как техническое обновление, технические решения, которые проводились по всем предприятиям, дали свои результаты. Подотрасль важная, так как она позволяет значительно экономить ресурсы.

Пока мы не готовы к тому, чтобы терять подотраслевое управление. Это возможно будет, наверное, тогда, когда будут у нас настоящие концерны. Вот, например, недавно создавался у нас один концерн, который накануне переименовали в ассоциацию. Поменяли только название, потому что, чем отличается ассоциация от концерна, никто не знает. Надо дать предприятиям рекомендации на этот счет, чтобы они хоть знали, куда они вступают, и в чем состоит разница между разными формами предприятий. Только в таких условиях возможна передача целого ряда функций министерства предприятиям (концернам и т.п.).

Ведется разговор о том, что можно создавать хозрасчетные организации по материально-техническому снабжению. Допустим, мы создали такое предприятие. Приходит туда заказчик и просит узлы для производства станков и, соответственно, платит за данный заказ деньги. В свою очередь «бедная» хозрасчетная организация начала выполнять заказ, но узлов нет, так как на 26 млн. штук на будущий год не сбалансирован план по узлам. Узел этот трудоемкий, машиностроению его производство невыгодно. С точки зрения этой отрасли, такой подход – правилен. Отрасль будет выпускать ту продукцию, которая высокорентабельная, так как новые условия, в которые поставлены сейчас предприятия (хозрасчет), заставляют их поступать именно так. Но такие узлы тоже нужны народному хозяйству. Таким образом, в самом хозяйственном механизме нет рычагов для сбалансирования производства. Я называю допинговой мерой ту ситуацию, когда предприятия заставляют выпускать невыгодную для него, но необходимую народному хозяйству продукцию за счет снижения налога с оборота или надбавки к цене. «Допинговая» она потому, что не вписывается в созданный хозяйственный

механизм. В такой ситуации предприятию заранее должно быть известно, за какую продукцию оно будет иметь льготы, а за какую нет. У нас такой системы пока не создано, поэтому будет все время иметь место противодействие производству той продукции, которая нерентабельна (невыгодна) для предприятия.

Продолжим рассуждения о хозрасчетном предприятии материально-технического снабжения. Получив подобный заказ, что оно будет делать? Оно окажется беспомощным, и в следующий раз к нему уже обращаться не будут. А ту продукцию, которую оно может достать, ее и сами предприятия достанут.

Перейдем к разговору о стиле и методах руководства в новых министерствах. Менять стиль руководства можно тогда, когда каждый будет чувствовать не только свою ответственность, но и свою значимость. Сейчас у нас, что ни совещание, то обязательно нужно представительство. Если вместо заместителя министра в Совмин приезжает начальник управления, то уже смотрят искоса, не уважают. А если, не дай бог, начальник отдела приехал, то могут просто сказать, что он не нужен, и отправить его домой. Хотя он является крупнейшим специалистом по тому вопросу, по которому назначено совещание. Такое положение просматривается сверху донизу. Идет оно не снизу, а сверху, так как все смотрят друг на друга. Нужна же такая ситуация, чтобы специалист чувствовал свою значимость, чтобы, когда он приходил со своим решением, то именно это решение принималось, а не то, которое считает нужным принять начальник. Когда было совещание с американской фирмой (по производству бумаги, скотча и т.п.), то они изложили свои принципы: «если хотите, чтобы аппарат управления у вас работал неэффективно, вы должны показать своему подчиненному, что вы что-то знаете лучше его». Другими словами, каждый на своем месте должен видеть, что с ним считаются. Это не значит, что именно его мнение обязательно примут, но считаться с ним будут. А что делается на наших совещаниях!? Например, на совещании у зам. председателя Совмина по общим вопросам. И у нас в министерстве то же самое. Новый министр, который пришел, более демократичен, но если судить объективно, то и он вынужден действовать принятыми методами. Технической работы в министерстве сейчас меньше, но она становится более ответственной. Что касается меня, то звонки предприятий, связанные с моей работой, сейчас на 70—80% – это консультации, пояснения, тогда как раньше основная тема таких разговоров была – изменить план. Раньше 31 декабря из-за подобных просьб об изменении плана мы уходили домой без пяти двенадцать ночи.

Меняется назначение самого министерства. Предприятие обращается в министерство не для решения технических вопросов (за продукцией, подписями), а потому, что ему нужно посоветоваться, куда обратиться, что сделать, как провести экспертизу его решения.

Вопрос: Какие наиболее типичные вопросы выносят предприятия на Баше рассмотрение для получения консультации?

В каждом управлении свои вопросы. В нашем – это в основном вопросы, касающиеся работы в условиях хозрасчета, тол-копание наших совершенно «иезуитских» инструкций и постановлений. Складывается такое впечатление, что их специально пишут так, чтобы было как можно меньше понятно. Потом принимаются героические усилия для того, чтобы что-то в них исправить, но ни в коем случае не сознаться, что произошла ошибка, и что надо составить другое постановление. Например, такое постановление: «... за производство товаров народного потребления предприятие дополнительно стимулируется за рост их объемов по сравнению с уровнем прошлого года, если этот уровень прошлого года был не ниже уровня пятилетнего плана». Вроде бы все ясно. Но если годовой план был выше пятилетнего в прошлом году, а в этом году он ниже уровня пятилетнего плана (вследствие реконструкции или иных причин), значит, предприятие не стимулируется? Ведь нарастающим итогом пятилетний план выполняется. Или наоборот: может ли предприятие дополнительно стимулироваться за счет роста объемов производства товаров народного потребления по сравнению с пятилетним планом за этот

год, даже если в прошлом году план года был ниже пятилетнего? Я думаю, что может и даже должен. То есть, в самом постановлении допущена серьезнейшая ошибка. По этому вопросу мы написали три письма: в комиссию Верховного Совета, Совмин и Минфин, – реакции никакой.

Это отдельный пример, но у предприятия таких вопросов возникает очень много.

Вот еще пример. В законе написано, что предприятие имеет право реализовать по своему усмотрению продукцию, произведенную сверх госзаказа и договоров. Но ряд предприятий нашей отрасли на самом деле этого сделать не могут, потому что они реализуют свою продукцию не через Госснаб, а через республиканский Госкомитет. По этой же причине они не могут использовать коммерческие цены.

Недавно, с четвертого квартала, ввели налог на фонд оплаты труда. В министерстве раздаются звонки, обращаются с таким вопросом, как будет считаться прирост: четвертый квартал к четвертому предыдущего года или же сразу год к году в целом? Более того, в постановлении написано до 7%, а если у предприятия допустим 107%, то за все ли 7% ему надо за 1 рубль платить 3 рубля? Приходится объяснять, что до 3% ничего не платят, с 3 до 5% по 1 рублю, с 5 до 7% по 2 рубля, а уже свыше 7% по 3 рубля. Вроде бы все ясно. Но представитель предприятия начинает объяснять, что в случае 107% за 7% надо платить за каждый лишний рубль 3 рубля. К сожалению, выясняется, что не только в местных органах финансов, но и в министерстве финансов есть такие люди, которые именно так толкуют данное постановление. Теперь мы уже и сами не знаем, как быть, потому, что в постановлении этот вопрос не отрегулирован.

Еще один конкретный пример. Завод в городе Б. входит в научно-производственное объединение. Представитель этого предприятия спрашивает у министерства, когда можно приехать, чтобы согласовать условия арендного подряда. Я ему объясняю, что приезжать и согласовывать ничего не надо. Вы входите в состав объединения и больше ничего не требуется. Я его своим ответом очень удивил. Он сообщил, что они уже взяли билеты в Москву для решения этого вопроса. Это свидетельствует о том, что предприятия не могут угнаться за теми переменами, которые происходят в экономике, и кто-то должен их об этом информировать.

Очень много приходится консультировать по вопросам ценообразования. Нашему министерству давали техническую ткань по одной цене, затем добавили в нее какую-то полоску и стали поставлять по другой, более высокой цене. Эта полоска нам совсем не нужна. На наш запрос поставщики ответили, что другой ткани нет, так как идет обновление продукции и обновленная ткань будет всегда с полоской. А как быть с ценой готового изделия?

Еще один завод обращается к нам со своей проблемой. Ему поставили некачественное сырье с высоким содержанием примесей. Завод не может поэтому произвести сверхплановое количество продукции. Предприятие несет убытки, недополучает прибыль. Наш отдел ему посоветовал сделать один вид продукции, которую можно продать за рубеж.

Проблема нового министерства связана, как я уже говорил, с тем, чтобы максимально сократить техническую (оперативную) опеку предприятий, но при этом не выпустить из вида жизненно важные вопросы сбалансированности плана. Здесь мы находим полное понимание со стороны предприятий. Например, вопрос о том, что нужно помимо госзаказа, иметь план внутриминистерской кооперации, ни у одного предприятия сомнения не вызывает. Необходимость этого плана заключается в том, чтобы каждый знал, что от него кто ждет и что он может от кого ждать. В настоящий момент такую работу кроме министерств проделать некому, Госплан на себя такую функцию взять не может. Поэтому мы ставим вопрос так, что на переходный период (до завершающей стадии экономической реформы, когда станет реальной оптовая торговля, будут созданы концерны, ассоциации), должна учитываться реальность, и отказываться от контроля текущей деятельности предприятий министерствами нельзя. С моей точки зрения, какое-то количество людей в министерстве без ущерба для дела можно было бы сократить. Но у нас, обычно, если начинают сокращать, так сверху донизу. Хотя надо сокращать в основном среднее звено, а не управление. Обычно это происходит по такой схеме. Спрашивают:

сколько у вас в управлении людей? Раз столько-то, то давай, сократим половину из них. Это значит, что в министерстве остается в 2 раза меньше квалифицированных специалистов. Сейчас в министерстве работать стало не очень престижно. Это надо учитывать, создавая новую структуру управления. А у нас больше думают о количестве, на которое надо провести сокращение.

Выход из создавшегося положения состоит в укреплении роли ведущих специалистов министерства. Например, вызывают на совещание по экологии зам. министра и начинают его спрашивать: знает ли он, сколько болеет детей из-за задымления, которое создает завод в таком-то городе? Заместитель министра этого всего знать не может, даже если у него «семь пядей во лбу». Он разбирается в общей организации порученного ему дела, но не более того. Но в его аппарате кто-то должен этот вопрос знать. Если аппарат сократить, то увеличится количество вопросов, которые уже никто знать не будет. Поэтому сочетание функционального управления с, будем так говорить, продуктивно-производственным, а в условиях развития регионального хозрасчета еще и с территориальным, упрощать нельзя.

Недавно мы были в Англии на фирме «Шелл», где шел разговор о глубоком сочетании в управлении этих всех 3-х признаков. В этой фирме есть центральная контора, при ней центральные сервисные подразделения. Только в Лондоне в этой системе работают 5 тысяч человек, хотя масштабы производства у этой фирмы по сравнению с нашим министерством не так уж велики. Каждый вопрос, проблема, находит свое решение и проходит свою тройную оценку: во-первых, с точки зрения специфики данного района (главным образом вопросы налогообложения); во-вторых, с точки зрения технического уровня и качества конечной продукции; в-третьих, с точки зрения реальных возможностей, связанных с организацией труда, финансированием, инвестициями и т. д. У них, кстати, есть текущие и пятилетние планы, перспективные планы.

Вопрос: Если говорить об уже прошедшем сокращении численности аппарата министерства, то возникли ли у предприятий проблемы, которые стало труднее решать, и они стали накапливаться?

Да. Многие вопросы стало труднее решать, так как при наличии среднего звена предприятие могло решать их комплексно, с меньшим числом стадий рассмотрения.

Вопрос: Предприятия сами об этом говорят?

Да, конечно. Отсюда возникает у предприятий стремление как-то сорганизоваться, создать ассоциации. В первую очередь это проявляется у небольших предприятий. Таким предприятиям, где 20 тыс. работников, никакая ассоциация не нужна. Оно само по себе представляет готовый концерн. Ему и министерство, может быть, не нужно. Другими словами, к предприятиям нельзя подходить с одной меркой. Например, есть у нас предприятие, представляющее из себя по численности тот же «Шелл». Ему министерство особенно не нужно. Но пока нет свободного рынка, оптовой торговли, министерство таким гигантам тоже в какой-то степени необходимо. Все ищут сейчас взаимного общения. Мы все больше убеждаемся в пользе совещаний, симпозиумов, так как они создают контакты между предприятиями. Организация таких контактов тоже является функцией министерства.

Сейчас прибалтийские республики и Белоруссия переходят на республиканский хозрасчет. И так совпало, что в каждой из этих республик есть предприятия нашей отрасли. Так вот, эти предприятия не хотят уходить из системы министерства.

Вопрос: С какой мотивировкой они отказываются уйти из министерства?

Например, завод из Литвы направил письмо ЦК КПСС, а нам прислал копию. В этом письме администрация и совет трудового коллектива заявляют о том, что право решать этот вопрос надо предоставить самому трудовому коллективу. При этом они просят оставить их в том подчинении, в котором они находятся.

Такие же требования выдвигает завод из Белоруссии. А его, может быть, как раз и следовало бы отдать в республиканское подчинение, потому что он производит товары народного потребления. Раньше этот завод находился в подчинении местной промышленности, где совсем захирел. Причина нежелания предприятий выйти из системы министерства заключается в том, что диктат местной власти для них более опасен, чем диктат центральных органов. К примеру, один наш завод в городе Н. на время был переведен в местное подчинение. В этот период он получил от местных властей предписание: построить в местном зоопарке вольеры для тигров и заселить их тиграми. Это не анекдот, это действительная история. Это одна из крайностей диктата местной власти. Такие крайности обычно дополнялись угрозой отобрать партбилет. Если что-то предприятие не сделало, то директор должен выложить партбилет. Сейчас это, правда, стало уже гораздо менее актуальным.

Во всяком случае, остается фактом, что пока мы еще не имеем случаев активных просьб предприятий о выходе из министерства. Более того, встал вопрос со стороны ряда предприятий о создании акционерной межотраслевой компании предприятий, как они это называли, но при этом они не хотят выходить из министерства и просят их оставить, так как централизованные ресурсы идут через министерство. У нас есть одно Ленинградское объединение, в которое вошло одно из наших хороших предприятий. Но пока в системе этого объединения предприятия действуют абсолютно разрозненно. Лимиты на сырье все равно проходят через нас (правда, это и было предусмотрено постановлением Совмина). Толку от этого объединения пока нет, хотя его всячески превозносят. А для Совмина или бюро Совмина – это дополнительная строчка в числе министерств, но не министерство. Это ведь уже старый вопрос – нельзя до бесконечности увеличивать число строк в плановых документах.

Поэтому вопрос, созрели ли объективные условия для того, чтобы предприятия сейчас выходили из системы министерств, остается пока открытым. Есть у нас предприятия, которые практически не имеют государственного заказа. Государственный заказ по одной нашей подотрасли составляет 5% от общего объема. Он распространен только на два вида деталей, остальные все идут вне госзаказа.

Вопрос: Коль скоро госзаказ в этой подотрасли практически отменен, то не исчезло ли в результате этого что-нибудь важное из ассортимента?

Я бы не сказал, что дефицит очень обострился, но потребителям, тем не менее, в ряде случаев стало сложнее получить нужное изделие, так как имеются попытки избавиться от не очень выгодной продукции. Например, там, где госзаказ наиболее велик, – около 50% номенклатуры – вывод из госзаказа, скажем, ряда малотоннажной продукции вызывает трудности у потребителей, так как отдельные заводы отказываются делать подобные узлы или посадки. Эти узлы в объеме продукции завода составляют мизерную долю, а затраты на их изготовление велики. Приходится иногда «давить» на предприятие, с ним договариваться, так как портить с ним отношение нельзя, чтобы оно не оставляло потребителей без продукции. Мы обязаны выполнять призывы нашего премьер-министра, который сказал, что министерства неукоснительно должны обеспечивать необходимую народному хозяйству систему заключения договоров предприятиями. Он ведь обратился с этим не к предприятиям, а к министерству, не задумываясь о том, каким образом, какими экономическими методами министерства смогут решить эту задачу. Таких методов сейчас у министерства нет. Мы можем только уговаривать. После слияния министерств уговорить, я думаю, станет намного труднее. Предприятий будет больше, а число людей в аппарате – меньше. Уговаривать станет некому.

Например, случилась беда у одного Московского завода. Он до этого отлично работал. Но в конце прошлого года у него произошла авария – сгорел какой-то блок. Если бы этот завод находился вне системы министерства, то подобную проблему он должен был бы решать сам. А так, министерству пришлось искать предприятие, у которого есть такой запасной блок, и его

временно отдали московскому заводу. Благодаря министерству этот завод понес значительно меньше убытков, чем если бы эту проблему ему пришлось решать самостоятельно.

Вопрос: В связи со снятием с производства невыгодных изделий растет ли напряженность в работе?

По продукции этой подотрасли напряженность была все время. И сейчас с этими изделиями положение тяжелое. Пока у нас сохранена система старых времен, при которой спускается директива о пролонгировании уже заключенных договоров. Она касается не только госзаказа, но и всякой другой договорной продукции. Это является серьезным фактором, который не позволяет предприятиям «безобразничать». Если бы пролонгация была снята, то тогда, конечно, возник бы очень серьезный дефицит. Он и сейчас есть по некоторым видам изделий. Например, проблема с «несчастливыми» вентилями. Очень силен также ведомственный подход. Одному ведомству это изделие нужно, а другому нет. Но от капризов ведомств экономика не должна зависеть.

В числе задач министерства должен остаться контроль над отраслью. Оно должно «держат» отрасль в целом.

Вопрос: Как Вы можете объяснить это выражение: «держать отрасль», что оно значит?

Это значит знать, что в этой отрасли происходит сегодня, что будет делаться в ней завтра, и намечать, что делать послезавтра. Везде за рубежом есть такие отрасли промышленности, в которых проводится единая техническая политика. Во всяком случае, так делается во всех крупных корпорациях. Что же касается нашей отрасли, то ее организационная структура такова, что как только уберут министерства, то отрасль сразу потеряется, «растворится». Она перестанет существовать организационно, как единое целое. Распадутся ее связи.

Зарубежные концерны по внутренней своей структуре представляют те же министерства. У вас считают, что министерство – это монополист. Правильно считают, хотя само министерство в монополии не заинтересовано. Но от монополии можно избавиться в том случае, если есть конкуренция по загрузке мощностей. А у нас – если они на 2% не догружаются, то с министра «голову снимают». Как он после этого может развивать конкуренцию? Как только создается мощность, она ставится на учет, и требуется ее полная загрузка.

Вопрос: Какие-нибудь контакты у вас с ЦК КПСС остались сейчас?

Раньше были, а сейчас – практически никаких. В данный момент функции ЦК КПСС замещает Бюро при Совмине. Хотя его функция не очень понятна. По идее, его основная функция – это взаимная координация. Но, например, по нашему министерству какая может быть координация, если в нем сейчас объединяют несколько отраслей. Этот комплекс мы должны сами координировать. А в сферу компетенции бюро входит еще один комплекс, связи с которым у нас очень небольшие. Зачем их нужно координировать?

Вопрос: Вы говорили, что Вам тревожно за народное хозяйство в связи с новыми изменениями?

Безусловно. Тревожно за потерю управляемости народным хозяйством. Начнут пропадать то одни, то другие вицы продукции. Ведь и так уже многое пропало, и конца этому не видно. Нужно будет затрачивать большие усилия для принятия мер против этих исчезновений. Кто это будет делать и как? Например, сейчас принят закон единого налогообложения по зарплате. С точки зрения министерства – это очень хорошо. С министерства снята очень неприятная функция по сбалансированию заработной платы между предприятиями. Но для народного хозяйства это плохо – так как предприятие не будет наращивать мощности, если даже у него есть возможность и есть народнохозяйственная необходимость в дополнительном выпуске данной продукции, чтобы не вызвать тем самым перерасход заработной платы. На мой взгляд, мы приняли прекрасное решение по контролю за нормативным соотношением с начала пятилетки нарастающим итогом. Потом чего-то испугались, и сделали его по принципу «год

к году», что вызвало нежелательный эффект: начали вводить повышенные ночные и вечерние смены и тому подобное. Надо было, конечно, менять и показатель. Проблем не было, когда перешли на показатель чистой продукции. По нарастающему итогу шло все нормально, предприятия укладывались в существующие нормативные соотношения. Правда, это по показателю чистой продукции. По показателю товарной продукции эта система не работает.

Но у нас есть опыт работы с чистой продукцией, и все было в норме. Но дело даже не в этом. Допустим, у кого-то возникали трудности в связи с установлением этого соотношения. С этими трудностями предприятия шли в министерство и чаще всего вопрос как-то решался. А что будет теперь? Никакой инициативы предприятия проявлять не будут. Министерству это удобно, но народное хозяйство недополучит продукцию, которую могло бы получить.

Я хочу подчеркнуть вот что. В настоящее время у нас не создано правовой системы, на основе которой предприятия сами смогли бы решать возникающие у них проблемы. Это значит, что такие проблемы должны решаться в министерстве или в каком-то заменяющем его органе, потому что иначе они вообще не будут решаться.

Каждый конкретный случай, с которым приходит в министерство предприятие, очень трудно опровергнуть, если вникнуть в суть проблемы до конца. Предприятия не выходят на министерство с надуманными или необоснованными просьбами. Такого практически не бывает. Отсюда: чем добросовестнее работает министерство, тем труднее ему решать свои задачи. Борьба с бюрократией – это не сокращение численности работников министерства, а создание возможностей, при которых они могли бы решать вопросы по существу, а не прикрываться чужой бумагой, когда ничего сделать не могут. Ведь что такое бюрократия? Это система, в которой все вопросы решаются формально, без учета существа дела. При современной ситуации бюрократу стало еще легче. Он теперь все может «сваливать» на Минфин или Госплан. Если же разбираться по существу, то выясняется, что наш хозяйственный механизм постоянно нарывается на проблемы, которые не видны на стадии ввода в действие каких-либо новых элементов хозяйственного законодательства (указов, нормативных актов и т.п.). Поэтому предприятия в подавляющем большинстве случаев обращаются в министерство вынужденно, по объективной причине. Поэтому мне не позволяет совесть отправить предприятие обратно вместе с его нерешенной проблемой. Например, предприятию поставили не ту ткань. Что ему делать? Другую ему никто не даст. Кто решит эту проблему? Вывод напрашивается такой, что новая система хозяйственного механизма у нас прокручивается вхолостую, одно звено за другое не цепляется.

Почему у нас огромные материальные запасы гниют на складах? Ведь за рубежом этого нет, там вообще на складе нет материальных запасов, так как ответственность поставщика такова, что от недопоставки материалов потребитель только выигрывает, поставщик платит большие неустойки. Продукции поставщика у потребителя на складе нет, так как ему это не надо, но свою продукцию он на складе имеет. А у нас все наоборот. На складах полно чужой продукции, материалов, но своей нет, ее сразу всю отправляют.

Вопрос: Почему Вы считаете, что после укрупнения министерств будет пропадать то одно, то другое?

Во-первых, сокращение аппарата пусть даже на 30% (я уж не говорю на 50% или 70%) приведет к потере контроля над производством каких-либо продуктов. Уже сейчас начинается сокращение министерских сводок путем исключения из них «второстепенных» видов продукции. Производство этой продукции уже не будет находиться на контроле министерства.

Но главное состоит в том, что по каждому отдельному вопросу, по производству каких-либо изделий все сложнее будет найти время для принятия принципиальных решений. Я уже говорил, что решения у нас принимаются только на высоком уровне. В результате диапазон рассматриваемых одним руководителем вопросов увеличивается в два раза, но физически

это невозможно, и число принимаемых решений остается прежним. Другими словами, часть вопросов министерство просто не успевает решать. Какое бы ни было предприятие, для него все вопросы, с которыми оно обращается в министерство, важны. Министерство же в свою очередь вынуждено будет решение каких-то вопросов, кажущихся не очень важными, отложить «на потом», либо просто отказаться их решать. В конечном же итоге, накопленные проблемы со временем становятся очень важными, но, как правило, решать их будет уже поздно. Например, у нас есть подразделение, которое занимается, на первый взгляд, второстепенной продукцией и следит за обеспечением предприятий нашего ведомства этой продукцией. Кажется, ничего не стоит это подразделение сократить, вопрос о его сокращении, кажется, уже решен. Результатом же этого действия может явиться то, что в ближайшее время у нас в стране не будет целого ряда изделий, сырьем для производства которых служит данная продукция.

Вопрос: Почему исчезнет эта продукция?

Возникнет сложный вопрос с ее поставками. В результате сокращения управления станет некому следить за ее производством. А в этом производстве могут возникнуть свои сложные проблемы. Вот недавний пример. На одном предприятии данного производства произошла крупная авария. Это предприятие вынуждено будет заплатить неустойку предприятию-потребителю, а тому эта неустойка совсем не нужна, ему нужна продукция, а где ее взять, предприятие не знает. Чтобы решить данную проблему, работникам упраздняемого подразделения (которых после сокращения останется не больше трех человек) надо будет пробиваться на уровень заместителя министра или начальника управления, а то и министерской коллегии, для чего будет потрачено не меньше, чем 3—4 дня.

Случается так, что с предприятий сейчас звонят даже самому Рыжкову и спрашивают, почему через министерство нельзя получить какой-нибудь наполнитель. Мало кто знает, что это за наполнитель. При разбирательстве выясняется, что человек, который раньше занимался этой группой наполнителей, теперь сокращен и никто в данный момент не следит за их производством. Неизвестно даже, какой завод его производит. Начинается суматоха, ищут «пропавший» наполнитель, но ведь таких наименований очень много.

Вопрос: Что, по-вашему, надо сделать, чтобы не допустить нарастание таких дисбалансов в современных условиях, когда решение относительно нового сокращения аппарата министерств уже состоялось?

Я считаю, что нужны минимальные количественные показатели сокращения. Сейчас уже стоит вопрос о сокращении работников министерства в 4 раза. Я считаю, что лучше совсем закрыть министерства, чем сокращать их в 4 раза. Это было бы более эффективно, потому что все поняли бы, что нужно искать взамен что-то другое. Если же сократить министерства в 4 раза, а их функции и ответственность останутся те же, то будет только всем хуже, и прежде всего самим предприятиям.

Вопрос: С Ваших слов напрашивается вывод, что такие сокращенные в 4 раза министерства должны для эффективности своей деятельности обрести всякого рода посредническими сервисными организациями?

Нет сейчас условий для создания подобного рода сервисных организаций. Но даже если бы они возникли, то создалась бы еще более сложная ситуация. По существу такими хозяйственными компаниями будет возрождена только половина функций – среднее звено управления. Это будет промежуточное звено, причем не комплексное, а разрозненное. Например, предприятие обратится в сервисную компанию, а то, в свою очередь, в Госплан, Госснаб, министерство. Оно будет выступать как посредник, который будет решать только свой узкофункциональный вопрос, совсем не заботясь о связанных с ним проблемах.

Например, экспортные отраслевые сервисные компании, которые уже функционируют, заботясь о своей выгоде, посоветуют, допустим, продавать свою продукцию на экспорт

и не давать ее нашим производителям. И эта продукция, конечно, будет продана в другие страны, а ниши заводы останутся без сырья.

Вопрос: Другими словами, некому будет заботиться об интересах страны?

Конечно, так как данное объединение будет интересоваться решением вопроса, за который ему платят. Но самое главное, что волнует предприятия в первую очередь, – это материально-техническое снабжение. Сервисные компании эту проблему самостоятельно решить не смогут. Они не смогут взять на себя эту функцию.

Вопрос: Чего им не хватает в отличие от министерства для того, чтобы взять на себя эту функцию?

Министерство не находится на хозрасчете. Оно, получая общий лимит ресурсов от Госплана, затем его распределяет. У него по этой статье только распределительная функция. В настоящий момент министерства заинтересованы в максимально объективном распределении этого лимита для того, чтобы нормально общаться со своими предприятиями. Министерство отвечает за успешную работу отрасли в целом. Посреднические же организации, которые в целом не несут ответственности за работу отрасли, отдадут их тому, кто больше заплатит, хотя для народного хозяйства это будет менее эффективно. Если им передать функцию централизованного распределения ресурсов, то это уже не будет функцией хозрасчетной сервисной организации, потому что предоставление такого права предполагает и ответственность за отрасль. На мой взгляд, есть функции, которыми должны заниматься хозрасчетные предприятия. Например, экспертиза проектов, хотя и здесь есть опасность необъективности экспертизы.

Создавая новые укрупненные министерства, у нас оставляют все отношения и требования старыми, таким образом, удлиняя, а не укорачивая связи (решения вопросов), как было задумано. Поэтому надо рассмотреть тщательно в новых условиях все функции министерства и многие из них с него снять. Сделать так, чтобы оно не было ответственно за них. Например, заключение договоров и т. п. Но, если бы я решал этот вопрос, то ни за что не снял бы необходимых функций с министерств, так как выполнять их объективно необходимо. Одна из таких необходимых функций – это составление планов внутриминистерской кооперации.

Вопрос: А без этого плана предприятия не могут координировать свою деятельность через сервисные компании?

Сервисные компании не решают в комплексе вопросы связей предприятий. Они выбирают поставщика, исходя из условий заказчика. Например, к такой компании обращаются с просьбой к такому-то сроку поставить такое-то сырье. На это дается такой ответ, что к этому сроку предприятию могут поставить такое-то сырье дороже, но качественнее, либо другое сырье, подешевле, но похуже. Если же заказчику важен не срок, а качество и цена сырья, то компания ищет ему такого поставщика. В этом заключается сервис. Эти компании могут решать только такие вопросы.

Вопрос: Такое у нас возможно?

Нет. Подобные компании у нас «прогорели» бы, так как, например, запрос по качеству сырья они выполнить не смогли бы. Ведь зачастую выбирать качество не приходится, так как сырье вообще может не быть.

Вопрос: Может быть, вопрос поставить так, чтобы платить за продукцию дороже, тогда ее будут производить?

А предприятие-потребитель этой продукции будет терять прибыль при этом. Если же оно при этом начнет продавать уже свою продукцию по более дорогой цене, то тогда надо отказаться от государственного регулирования цен. Но в этом случае начнется непредвиденное количество «витков» возрастания цен. В такой ситуации надо выходить на мировой рынок. В замкнутой же системе хозяйства невозможно добиться «здоровой» конкуренции.

Вопрос: Давайте еще раз уточним: почему в нашей стране невозможны свободные цены?

Потому что у нас замкнутая государственная монополия в народном хозяйстве. Поэтому в этой системе нужен какой-то свободный выход при соблюдении основных ее условий. Например, с договорными ценами возникает проблема их «вздутия» (к примеру, в Польше в результате этого возросла стоимость мяса). Пережить этот этап будет очень трудно. Надо, чтобы такие вопросы не оставались на уровне идеи, пришедшей кому-то в голову (хотя бы и Абалкину). Их надо тщательно прорабатывать. Я пока не встретил в официальных публикациях ни одного экономиста, который бы попытался комплексно оценить ситуацию. Каждый отстаивает какую-то свою точку зрения, не прослеживая связи длинных цепей. Сейчас у нас ситуация такова, что если каждое предприятие будет действовать по своей выгоде, то общая выгода из этого не сложится. Напротив, экономика распадется.

Таким образом, я считаю, что министерства до бесконечности сокращать нельзя, так как, допустим, если иметь одного специалиста по какой-либо важной продукции во всем министерстве, то лучше не иметь его совсем. Один специалист очень быстро дисквалифицируется и ничего знать по своим вопросам не будет. Это заметно уже по предыдущему сокращению. У нас были специалисты, которые досконально знали деятельность каждого отдельного предприятия по всем экономическим взаимосвязям. Теперь ряд предприятий целой подотрасли, например, курирует только один человек, конечно же, он досконально работу отдельных заводов не знает. Если же при следующем сокращении министерства к этому специалисту подключить еще заводы по производству шин, то их вообще никто знать не будет. В результате возрастет доля формально принимаемых специалистами решений. Тогда вместо борьбы с бюрократизмом мы получим обратный эффект: усилим бюрократический аппарат, так как уменьшится, в силу объективных условий, компетентность министерских работников. На мой взгляд, министерства сокращать нельзя, лучше уж их совсем ликвидировать. Нельзя принимать половинчатых решений.

Интервью с заместителем начальника Главного экономического управления министерства (ведает вопросами цен)

Вопрос: Каковы с Вашей точки зрения объективные последствия тех реорганизаций, которые проводятся в народном хозяйстве?

Положение в народном хозяйстве за последние 2 года ухудшилось и если Вы обратили внимание, то должны были заметить, что исчезло из обихода слово «ускорение», так как развитие экономики не ускоряется, а наоборот, замедляется. Мне кажется, что основная причина тому – разбалансированность плана. В свою очередь, основной причиной его разбалансированности является ограничение на госзаказ (отказ от 100% госзаказа). Это «липовая» концепция оптовой торговли. Пока существует дефицит в нашем народном хозяйстве, никакой оптовой торговли быть не может. Сейчас пытаются внедрить неадминистративные методы управления, но какие еще они могут быть в нашей системе народного хозяйства? Например, приходит к нам директор завода и заявляет, что он такую-то смазку делать не будет, его производству это не выгодно, так как она трудоемка. А министерство обороны с нас, его требует. Как нам быть? Или другой пример. Завод из города К. прислал сообщение о договорных ценах на узлы для ряда станков. По старым ценам ему невыгодно их делать. Качество же этих узлов при этом не меняется. Этот завод отказывается наотрез их производить по старым ценам, и не производит. Согласен даже уплатить неустойку. Из-за этого остановились уже два завода – потребители узлов.

В странах Западной Европы и то существует планирование, по которому определяется чего и сколько надо произвести. У нас же пытаются распространять на народное хозяйство концепцию, которая работает только в определенных условиях. Например, опыт депутата (не разобрана фамилия) нельзя распространять на все виды производства, так как его предприятие получает природное сырье (глину и пр.) из рудника, из которого потом делает свою керамическую плитку. Сбыт этой плитки также не ограничен. Предприятия же нашего министерства, особенно машиностроительные, очень зависимы от предприятия поставщиков, связаны тысячами нитями со снабженческими организациями.

Вопрос: С какими конкретно вопросами обращаются к Вам предприятия?

Как я уже рассказывал, с проблемой узлов для каких-то деталей и станков. Другой пример – проблема тканей. Наши предприятия наполняют их специальными пропитками (например, для нужд Чернобыля). Одно из предприятий, производящих такую ткань находится в Армянской ССР. После землетрясения в этом районе это предприятие было восстановлено, но Армянская ССР отказалась производить эту ткань, заявив, что для ее республики она не нужна. Заводы нашего министерства вынуждены были перейти на другую более дорогую ткань. Из-за этого, например, один из заводов в первом полугодии этого года понес убытки на 2,5 млн. рублей. Министерство, конечно, компенсировало ему этот убыток. Во втором полугодии ситуация повторяется, так как завод из Армении продолжает отказываться производить нужную ткань. Опять предприятию-потребителю придется покупать более дорогую ткань, а цена на готовое изделие осталась прежней. Что ему делать в подобной ситуации? Придется опять ему компенсировать из резервного фонда министерства, оформив это как освоение новой техники. Аналогичная ситуация происходит с продукцией Ереванского завода. Этот завод поднял цену на свою продукцию почти в два раза. Закупил по импорту оборудование, которое удорожило производство, при этом качество производимой им продукции хуже импортной, а цена на нее почти вдвое выше, чем на импортную.

Вопрос: Как это удалось проделать заводу?

Он обманул нашего несведущего работника, который подписал документ, а комитет цен принял эту заявку. Министерство попробовало потом эту ошибку исправить, но не получилось. Пришлось 17 млн. убытка предприятиям-потребителям компенсировать.

Например, была мода выпускать продукцию с индексом «Н» (новинка). Ярославская фабрика присылает в министерство договор, в котором говорится, что она взялась выпускать ткань с этим индексом. Без этого индекса ткань стоила условно за метр 1 руб.40 к., с индексом – 2 рубля. В чем состояла новинка данной ткани? В том, что она стала выпускаться с блеской. А зачем нашим предприятиям эта блеска, если ткань технического назначения? В ответ мы услышали: «Если не хотите такую ткань, то не берите, но другой не будет». Нам пришлось взять ткань с индексом «Н» и компенсировать предприятиям убытки. Еще пример. В этом году заводы нашего министерства, которым нужна техническая ткань, стояли две недели из-за ее отсутствия. Легкая промышленность, которая нам поставляла необходимую ткань, отказалась ее выпускать, считая это дело нерентабельным. Могилевский завод «Химволокно» потребовал за свою ткань цену в 1,5 раза выше, чем мы за нее платили легкой промышленности, в то время как стоимость нашей продукции, для производства которой нужна техническая ткань, остается прежней. В этом случае министерство также вынуждено было платить дотацию заводу «Химволокно» за поставку ткани.

Вопрос: Вам разве хватает на все эти дотации резервного фонда?

Нет, конечно, не хватает. Сейчас на одном из наших предприятий произошла авария, и наши заводы не выполняют план и нам платить не могут. В результате этот фонд не пополняется. Правда, сейчас конец квартала, в следующем квартале, может быть, сумеем выйти из положения. Но, в принципе, наши возможности практически исчерпаны. Это значит, что предприятиям, которые обратятся к нам с просьбой о помощи, мы вынуждены будем отказать. Отказать даже в том случае, если будем знать, что их просьба обоснована необходимостью.

Вопрос: Какие будут последствия этих отказов?

Если на предприятии возникнет угроза полной остановки производства, то мы все же постараемся помочь. Остановки допустить нельзя. То же самое – если под угрозой прекращение выпуска окажутся какие-то очень важные продукты. Но наиболее типичная ситуация такова: либо поставщик отказывается снабжать наше предприятие каким-то видом сырья, утверждая, что оно ему невыгодно, либо само наше предприятие по той же причине не хочет выпускать какой-то продукт и требует дотацию. В обоих случаях, если не будет дотации, то не будет я соответствующих видов продукции. Чем меньше будут наши возможности оказать помощь, тем больше видов продукция не будет производиться.

По этой причине нашему министерству сейчас очень нужен резервный фонд. Вот конкретная ситуация. Мы начали впервые в СССР осваивать производство продукции, которую раньше покупала за границей по очень высокой цене. Заводы начали экспериментировать с этим производством, но им надо компенсировать убытки, связанные с этими экспериментами, а у нас нет денег. Значит, не будет отечественной продукции, будем снова тратить валюту. В условиях хозрасчетной самостоятельности предприятий часто происходит настоящий «разбой» с ценами. Например, К-й завод нашего министерства плохо освоил новое оборудование по производству одного типа узлов. В связи с этим, он отказывается производить эти узлы, если цены на их производство не будут повышены. Мы попробовали повлиять на эту ситуацию, пригрозив заводу, что лишим его экономической помощи. Тогда администрация завода исхитрилась под предлогом того, что эти узлы не отвечают характеристикам качества, вообще снять их с производства.

Очень плохо на экономике сказывается сейчас борьба за экологически чистое производство. В К-м, например, из-за этого было закрыто одно важное производство. Производство действительно старое, плохое, но другое подобное производство с более совершенной техно-

логией стоит в два раза дороже. Эта проблема пока не решена и требует своего решения. Компенсировать более дорогое производство мы не можем, так как нечем.

Вопрос: У Вас есть какая-нибудь информация относительно того, что происходит в сфере договорных цен?

В основном они используются как средство вымогательства. Например, есть завод, который выпускает такую-то продукцию, которой пользуется завод нашего министерства, выплачивая большие деньги за тонну. Как только первый завод перешел на хозрасчет, то потребовал за свою продукцию более высокую цену.

В этом случае нам приходится использовать то положение, в котором говорится, что если предприятие имело договор с другим предприятием до своего перехода на хозрасчет, то оно обязано в течение двух лет поставлять по этому договору свою продукцию по старой цене. Но, как правило, в подобных случаях предприятия под любыми предлогами отказываются производить эту продукцию. Заставить их производить то, что нужно и по старым ценам невозможно. Получается, что предприятия монополизировали производство. Мы имеем два завода в К-м. Один из них должен выпускать сырье, необходимое другому заводу, но он отказался это делать, заявив, что лучше будет продавать свою продукцию на экспорт. В новом законе о предприятиях указано, что предприятие не отвечает за государственные дела, также как и государство не отвечает за дела предприятия. Наши предприятия не приучены искать потребителя, они ищут ситуацию, при которой можно меньше работать, но больше получать. Отсюда создается дефицит. Если бы они «бегали» за потребителем, то тогда политика оптовой торговли была бы оправдана.

Вопрос: Вы могли бы приблизительно назвать цифру: во сколько раз выросли цены в связи с новым положением предприятий, учитывая их махинации с ценами?

Я могу дать такой ответ по оборудованию. Одна из импортных установок 6—8 лет назад стоила 8 млн. рублей, сейчас такая же установка стоит 23 млн. рублей. Цены на импортное оборудование сейчас устанавливают импортирующие организации. Теперь по отечественному оборудованию Минтяжмаш должен был сделать оборудование для нашего министерства. Киевский завод «Большевик» выпускал такую продукцию по цене 23—25 тыс. рублей за 1 штуку подобного оборудования. Министр Минтяжмаша прислал нам в этом году договор, где уже цена 75 тыс. рублей за штуку. Наше министерство послало свои условия, что готово доплатить за освоение производства данного оборудования 20% сверх обычной оптовой цены. На что был получен отрицательный ответ. Наше министерство в большом количестве потребляет продукцию Министерства стройматериалов. Оптовая цена 1 тонны мела – 12 рублей. С нас запросили по договорным ценам 21 рубль за тонну. Сказано было так: не заплатите – ничего не получите.

Вопрос: Какая выдвигается мотивировка повышения цены?

Она такова, что возросли различного рода трудности. Наша беда заключается в том, что на часть нашей основной продукции цены поднять нельзя, они постоянны. А поставщики повышают цены. Если так будет дальше, то отрасли грозит банкротство.

Вопрос: Но если предприятия не выполняют свои обязательства по договору, можно же обратиться в арбитраж?

Можно. Но, например, предприятие Минстрой материалов может представить туда кучу оправдательных документов, что произошла выработка месторождения, устарело оборудование и т. п. Все причины будут объективными.

Вопрос: Хотелось бы знать Ваше мнение о том, что было неправильным в народном хозяйстве при старой системе и что надо было предпринять для положительного изменения ситуации?

Можно твердо заявить, что перестройка была нужна. Так как мы жили, так дальше жить было нельзя. С моей точки зрения, наша экономика «топталась на одном месте», так как все мероприятия технического прогресса оставались только на бумаге. Предприятия в них не были

заинтересованы. Даже если бы они были в этом заинтересованы, то возможностей для осуществления технического прогресса у них не было. Для этого нужно очень много: новое оборудование, новые материалы, новые технологии. Ничего этого не было. Я считаю, что это явилось основной причиной «топтания на месте».

Вопрос: А как, по Вашему мнению, надо было выходить из данного положения?

На этот вопрос мне трудно ответить. Конечно, надо было создать ситуацию, когда предприятие было бы заинтересовано в качественном росте своего производства. Одним из условий этого, мне кажется, является более высокая оплата квалифицированного и качественного труда. Мне никогда не забыть случай с директором одного нашего крупного завода, героем социалистического труда. Он когда-то бил директором небольшого завода, что было несколько не хуже, а в чем-то даже лучше, чем быть директором крупного производства. По этому поводу он высказался весьма эмоционально: «Зачем попу гармонь?». Будучи директором небольшого предприятия, он почти не перерабатывал: приходил на работу к 9.00 утра, а уходил в 18.00 вечера, при этом зарплата была такой же, какую он получает теперь на большом заводе. Но при этом на новом месте ему приходится работать и в субботу и в воскресенье, засиживаться допоздна в обычные дни. Другими словами, надо экономически заинтересовать людей в более интенсивном труде.

Вопрос: Как, по-вашему, отразится на работе министерства сокращение численности его аппарата и сокращение числа подразделений?

На мой взгляд, отраслевые подразделения в министерстве должны быть. Лучший вариант из них – это ВПО. Так было раньше, но их права надо было бы расширить. Что могут отдельные предприятия? Например, на сегодня К-й завод выпустил сверхплановую продукцию, он с ней мается – не может продать. Для этого ему надо связаться с экспортным подразделением, а у того свои проблемы и в сверхплановой продукции данного завода он на данный момент не нуждается. Даже если завод эту продукцию продаст, денег за нее он сразу не получит. Ему придется брать кредит в банке, если тот даст. Предприятие, к сожалению, не знает конъюнктуры цен, производства, сбыта, а без этого невозможно нормально работать.

В западных странах для этой цели имеются специальные фирмы, в которых за определенную сумму можно узнать конъюнктуру рынка. На наших заводах этим заниматься некому.

В данный момент на нашем предприятии случилась авария. В результате возникла необходимость переброски сырья с одного завода на другой. Этим вопросом может заниматься только министерство.

Пример из другой отрасли. Исчезли печально знаменитые стиральные порошки. За их нехватку в народном хозяйстве был снят заместитель министра. Сейчас ищут, кого бы еще наказать. План по производству этих порошков выполняется, но необходимо развитие данного производства. За это отвечает министерство, но многие вопросы могут быть решены только на уровне Госплана СССР. Госплан ничего не решает, вопрос «висит в воздухе». Я знаю, что тот же Госплан долгое время не включал в план развития производства шиноремонт, переработку старых шин. В результате эта отрасль захирела. Есть такие примеры и в нашей отрасли.

Вопрос: В Вашу работу входит обязанность сдерживать рост цен?

Мы можем делать это только с помощью административных методов. Министерство не принимает повышенные цены на продукцию, если она того же качества, что и была. Совмин сделал запрос в министерства о кооперативных ценах. Мы подготовили письмо, в котором говорится о недопустимости повышения цен кооперативами выше государственных. Они должны «бить» государственные цены путем снижения себестоимости своей продукции.

Я сам себе задаю вопрос: почему капиталисты не вздувают цены? Я считаю потому, что там совсем другая налоговая система: если рентабельность превышает определенный уровень, то доход сверх этого уровня весь идет в госбюджет. Наверное, дело обстоит именно так.

Вопрос: Известны ли Вам случаи прямого нарушения предприятиями хозяйственного законодательства, которые остаются безнаказанными?

Со стороны министерства организуются постоянные проверки предприятий, несмотря на то, что отдел цен у нас небольшой (всего 6 человек). Раз в три года каждый завод подвергается проверке. К тому же продукцию наших предприятий «на сторону» продать не так легко. Бывают различные махинации с качеством. Например, заменяют какой-нибудь вид сырья, вследствие чего снижают качество изделия, а продают это изделие по той же цене.

Вопрос: В чем, по Вашему мнению, причины сегодняшнего трудного положения в экономике?

Очень много некомпетентных решений. Например, вышло решение о создании государственных производственных объединений (ГПО) в позапрошлом году. На основании этого утвердили структуру министерства. Потом вдруг все отменяется, а мы уже начали работу в этом направлении. И пошла чехарда.-

Сейчас начали реорганизацию министерств, а Положения о министерствах нет, то есть сначала сломали структуру, а потом посмотрят, что будет. Сельское хозяйство у нас уже угробили, теперь взялись за промышленность, а все эти реорганизации подводят именно к развалу. Они проводятся хаотично и некомпетентно.

Вопрос: Нас еще интересует региональный хозрасчет. Каково Ваше мнение о нем?

Он, конечно, нужен, но не такими методами его добиваться надо, какими делается сейчас. То, что сейчас происходит в этом направлении, приведет к обострению национальных отношений: особенно, когда начнется дележ бюджета по республикам. Это приведет к развитию местничества. Конечно, легкую, пищевую промышленности надо отдавать на республиканский хозрасчет. Но промышленные предприятия союзного подчинения нельзя, так как расбалансируется окончательно вся наша экономика.

Например, в Прибалтике в подчинении нашего министерства находится один завод. Он был построен для производства продукции на экспорт и для обеспечения прибалтийского региона. Прибалтийские республики собираются этот завод забрать. Теперь в общесоюзный фонд от этого завода ничего поступать не будет, и соседние области ничего не получат.

Если сейчас мы еще можем перебросить продукцию одного завода на компенсацию недопоставки другого, то в условиях территориального хозрасчета это станет невозможным.

Вопрос: С кем еще Вы посоветовали бы поговорить?

Сходите в производственное управление, управление по снабжению, научно-техническое управление. Еще, может быть, во внешнеэкономическое управление стоит зайти. Там тоже довольно интересно. Вот у нас один вид сырья зазря пропадает – используется неэффективно, а из него можно делать нужную народному хозяйству продукцию. Наш министр очень деловой человек. Он сумел договориться с иностранными фирмами, создать совместное предприятие. Все вроде было нормально, а потом вдруг сказали, что нельзя. Мы говорим: так ведь сырье зря пропадает, а нам отвечают: пусть пропадает. Вот этого я не понимаю. Почему нам это запретили? Правда, может быть, отчасти сами виноваты? Слишком широко замахнулись. Надо было быть, наверное, поскромнее. Но все равно, вопрос-то надо решать. Я не понимаю, как можно заявлять, что, мол, пусть это сырье пропадает.

Интервью с начальником Главного управления по материально- техническому снабжению министерства

Вопрос: Объясните, пожалуйста, как Вы работали до начала всех реорганизаций, до начала перестройки?

Вы знакомы с тем, какая у нас была система до того, как началась ломка материально-технического снабжения? Это было централизованное снабжение. Что такое централизованное снабжение? Это когда Госплан сводил заявки на ресурсы по стране, определял возможности производства этих ресурсов, распределяя их по потребителям, я имею ввиду крупных потребителей: ведомства, министерства, республики. А мы, в свою очередь, (я буду говорить от своего имени, то есть от имени своего министерства), так вот мы, защищая потребности наших предприятий, получали соответствующие ресурсы. Кому мешала такая система? Она имела в свое время очень много нареканий. Кому она мешала и чем она была плоха? Она была плоха в основном тем, что у нас вообще многое было плохо в стране, да и сейчас, наверное, осталось стремление выдавать желаемое за действительное. Ресурсы, возможности явно завышались. Каким образом? Госплан часто записывал в обеспечение мощности, которые еще не были введены. Имели место приписки. Сама по себе система неплохая была, но она была, как бы разбалансирована. Получалось, что, допустим, нам наметили отдать такое-то количество проката. Поставки должен был обеспечить такой-то сталепрокатный завод, на котором по плану вводился новый прокатный стан. А завод этот стан не ввел и не собирался вводить. Вот это был самый главный недостаток и самое страшное в этой системе. Вот почему она очень не нравилась, вот почему ее стали громить. Но то отрицательное, что было – это была общая болезнь нашей страны. Это приписки – выдавать за действующие те мощности, которые еще не введены и неизвестно когда введутся. Поэтому получалась некоторая разбалансированность. И все же мы всегда знали, что, защитив потребности нашего предприятия, мы получим фонды на запрашиваемые нами ресурсы. А если фонды нам выделены, то завод эти ресурсы получит. Планирование было централизованным, то есть у нас была гарантия, что нужные ресурсы будут. И они, как правило, были.

Наша служба иногда вызывала нарекания, жалобы. Заводы говорили, что данного количества им не хватает, но все-таки, в основном, балансы сходились.

Вопрос: Как Вы распределяли эти ресурсы?

Мы, естественно, знаем потребности каждого предприятия. Для нас нет предприятий «плохих» или «хороших». Для нас они совершенно одинаковы, потому что мы отвечаем за работу всех наших предприятий. И, соответственно, мы эти ресурсы распределяли. И у каждого из наших предприятий была гарантия, что они получают совершенно необходимые им ресурсы, которые они заказали, которые необходимы для выполнения плана производства, на ремонтные нужды и т. д.

Вопрос: Вы сказали, что имели дело со всеми предприятиями отрасли. А какова была роль НПО?

Это система, которая существовала внутри министерства, она несколько раз менялась. Первоначально мы работали с главками. Были и главные управления, в которых были свои отделы снабжения. Но это было до 1970-го года. Потом в нашем министерстве все отделы снабжения в отраслевых главных управлениях были ликвидированы, и все перешло централизованно в главное управление материально-технического снабжения.

Вопрос: Так стало лучше или хуже?

Я считаю, что стало лучше, что только так и должно быть.

Вопрос: У нас в стране все время изменяется аргументация. Что лучше: централизация или децентрализация?

У нас, по-моему, в управлении эта аргументация никогда не колебалась. Какой смысл сводить заявки сначала по главам, а затем по министерству? Нам нужно непосредственное общение с заводом, знание его специфики, а не огульное выделение ресурсов. Это мое мнение. И мы стали работать в основном напрямую. Правда, у нас сохранялось несколько подразделений, где имелись отделы снабжения. Ну, им так хотелось, вероятно. Это скорее национальные амбиции. Это всегда все хотят, чтобы у них было хоть маленькое, но свое. Поэтому там сохранились отделы снабжения, но это нам не мешало. У них было не так много заводов, и они не были крупными.

Вопрос: Значит, для организации снабжения ВПО не нужны?

А зачем ВПО? С ресурсами, с защитой потребностей в Госплан выходили мы, никогда не выходило ВПО или главные управления, которые были раньше. Мы же выходили с защитой потребностей всего министерства и получали эти ресурсы.

Вопрос: Удавалось ли Вам достаточно хорошо знать работу всех предприятий и их потребности?

Не столь уж большая разница, если ты компетентный работник, распределить ресурсы на 300 предприятий или на 150. Это совсем небольшая разница. Кто же лучше нас может знать наши заводы. Это ведь наша работа, наша профессия. Наши сотрудники имеют высокую квалификацию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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