****

**— Евгений Андреевич, истекает год, как наша страна вступила на путь массового освоения новых методов хозяйствования. Да, тех самых, которые призван внедрять и про­пагандировать, в частно­сти, ваш отдел. Но что-то не слышно возгласов с предприятий о высокой эффективности этих мето­дов. На селе — да, есть хорошие примеры. Тот же арендный подряд. Что, промышленность менее восприимчива к новациям, чем сельское хозяйство?**

— Я начну с того, что еще четыре года назад мы вместе с Институтом эко­номики АН СССР безу­спешно обивали пороги, «пробивая» экономиче­ский эксперимент в про­изводственном объедине­нии «Пензводпром». Не пробили. А теперь то, в чем нам упорно отказыва­ли, повсеместно разреше­но использовать.

Но если взглянуть с иной точки зрения, радо­ваться особенно нечему. Чего мы добивались? То­го, что было разрешено более 60 лет назад, того, с чего начиналась наша социалистическая эконо­мика. Однако нынче вопрос стоит не о простой рестав­рации основательно забы­того — кооперативов, ак­ционерных обществ, синди­катов, трестов и т. д., а об использовании приме­нявшихся ранее методов хозяйствования с учетом нынешнего уровня разви­тия производства, опыта других развитых стран. Вот почему мы все же можем называть их новы­ми методами хозяйствования. Есть и другая сторона вопроса. Недавно мы решили проверить: а вели­ка ли потребность в новых методах хозяйствования? Разослали тематику отде­ла по предприятиям Пен­зы с предложением при­слать заявки. И что же? За исключением семи предприятий на наши новации никто не «клюнул», хотя спектр предлагаемых методов достаточно ши­рок. Тут и коллективный и арендный подряд, и коо­перативная *и* акционер­ная формы, и лимитно- чековая система контроля затрат, и систему хозрас­чета с оборотом денежных знаков предприятия, и уп­равленческое консультиро­вание...

К сожалению, приходит­ся констатировать, что за долгие годы администра­тивно-командных методов руководства наши руково­дители и экономисты разу­чились работать инициа­тивно. Можно считаться прекрасным специалистом, лишь своевременно предо­ставляя справки и отче­ты. Опять сошлюсь на наш опыт. Если с заявка­ми, уверен, просто не зна­ли, что делать, то на просьбу прислать отчет по заранее заготовленной форме откликнулись, при­чем очень оперативно, все без исключения наши предприятия. Хотя, как вы знаете, запрещается за­прашивать отчетность по неутвержденным формам. Вот такая ситуация...

**— Как же ее расцени­вать?**

— Сейчас о подряде, аренде и других новых методах хозяйствования мы слышим очень часто, и создается впечатление, что их внедрение идет ши­роким фронтом. На самом же деле по-новому работа­ет прямо-таки мизерное число предприятий. В чем причина? А в том, что и руководители, и экономи­сты очень мало знают об этих новых методах. А те, кто знает, и рады были бы их внедрять, но не владеют опытом, не зна­ют, с какой стороны под­ступиться. Вы говорите про село. Но и там дело лишь сдвинулось с мерт­вой точки. Широкого вне­дрения нет.

**— Значит, дело в незна­нии и неумении? Давайте поговорим об этом. Что сегодня известно науке и как использовать эти знания на практике**

— Должен сразу сказать, что полный хозрасчет. на который с января 1989 года переходит вся промышленность, принятые законы о госпредприятии и кооперации как нельзя лучше способствуют широкому применению новых методов хозяйствования. Эти методы, или формы я бы сравнил с лестницей: при подъеме по ее ступеням будут открываться все новые и новые возможности хозрасчета.

Начнем с бригадной организации труда. Она характеризуется тем, что часть функций мастера передается бригадиру. Это позволяет повысить эффективность управления, так как оно приближается к субъекту управления и, следовательно, мастер может руководить уже большим количеством рабочих. Положительно и то, что один из рабочих — бригадир — привлекается к непосредственному управлению производством. Но с точки зрения хозрасчета рабочие как были отчуждены от производства, так и остались.

Перевод бригад на подряд позволяет еще более приблизить рабочих к управлению, так как создаются органы самоуправления — советы бригад. Введение премирования за экономию ресурсов позволяет называть эти бригады хозрасчетными, но до подлинно хозяйского отношения к своему предприятию им еще далеко.

Подряд как-то очень быстро перерос рамки бригадной организации труда. На подряд стали переходить участки, цехи и даже целые предприятия. К примеру, все наше объединение «Пензводпром» с июля 1987 года работает на коллективном подряде и работает, надо сказать, весьма успешно. Успех подряда, видимо, определяется следующими его главными особенностями: оплата труда по конечному результату, наличие органов самоуправления, договорные отношения с администрацией.

Вместе с тем коллективный подряд не выходит за рамки системы трудового найма, при котором работник отчуждается от результатов своего труда, что и предопределяет границы эффективности его применения. Попытки расширить рамки подряда, путем премирования за экономию ресурсов, более эффективное использование оборудования и качество сглаживали отрицательное влияние наемного характера труда, но не исключали его. Проблема «хозяина производства» сохранялась.

Тем не менее коллективный подряд представляет собой более высокую ступень организации производства, чем иерархо-функциональная. Более того, этой системой заинтересовались капиталистические фирмы, и в частности Швеция, которая известна высоким уровнем производительности труда и организованности. Почему? Видимо потому, что подряд фокусирует интересы членов коллектива на достижении высокого конечного результата. Распределение суммы заработка, а не ее начисление за отдельные операции, как это было, стимулирует выполнение работ меньшей численностью, то есть ведет к росту производительности труда. Так, увеличение производительности труда в «Пензводпроме» за первое полугодие 1988 года по отношению к тому же периоду прошлого года составило 28 процентов.

Теперь рассмотрим внутрипроизводственный хозрасчет. Основной его разновидностью является система, которую можно назвать планово-отчетной или формального хозрасчета, когда оценка деятельности подразделения строится в зависимости от выполнения тех или иных плановых показателей. При этом считается, что чем больше этих показателей, тем более совершенным является хозрасчет. Но долговременная практика использования этой системы выявила стойкую тенденцию: чем более жестко п всеобъемлюще устанавливаются и контролируются взаимо-связанные экономические показатели, тем ниже фактические результаты.

Причина здесь в том, что борьба за выполнение плана смещается в противоположную сторону — воздействия на уровень плановых показателей путем сознательного скрытия резервов, сдерживания роста производства, завышения затрат ради создания «базы» для последующих периодов. И никакое стимулирование принятия встречных планов не смогло переломить эту тенденцию.

**— Где же ахиллесо­ва пята этого вида хоз­расчета?**

— Следует учитывать два обстоятельства, кото­рые делают эту систему малоэффективной. Первое — с этой системой рабо­тают фактически только экономисты, то есть дру­гие члены коллектива от­странены от хозрасчета. Более или менее участву­ет в этом хозрасчете ру­ководитель подразделе­ния, поскольку его либо ругают, либо хвалят, но и он часто не в состоянии ответить, почему у него возросли или снизились затраты, в чем причины потерь, а главное — что нужно сделать, чтобы по­лучить большую эконо­мию. Второе — цифры выполнения плана пока­зывают главным образом то, насколько план был точным, насколько полно в нем учтены конкретные условия производства. Эта система не сориенти­рована на конечный ре­зультат производства. По­этому чаще всего система формального хозрасчета через некоторое время после ее внедрения пуска­ется на самотек и требу­ет постоянного админи­стративного вмешательст­ва для поддержания ее жизнеспособности.

В начале 80-х годов в сельском хозяйстве поя­вился новый вид хозрас­чета —- лимитно-чековая система контроля затрат. Через некоторое время она стала с успехом применяться в промышленности и строительстве. Эта система была уже на порядок выше формального хозрасчета. Она несколько преодолевала отчужденность рядового труженика от хозяйственной жизни — за счет того, что ему на сумму плановых лимитов выдавалась чековая книжка, и он мог ежедневно сопоставлять расходы с выделенными лимитами.

Само по себе приобщение к контролю за уровнем расходов, рождало мощный импульс к пробуждению чувства хозяина, что подтверждается буквально взрывным эффектом роста прибыльности и эффективности на момент внедрения этой системы. Большую роль здесь играет и социально-психологический феномен: люди проявляют интерес к самим чекам, к тому, как планируются и устанавливаются лимиты, они «примеряют» на себя роль хозяина, который не будет оплачивать бездумные траты.

Если вместо лимитированной чековой книжки выдать цеху на эту же сумму внутрихозяйственные деньги, то мы получаем хозрасчет с оборотом денежных знаков предприятия. Эта форма хозрасчета позволит еще более приблизить его к непосредственному производителю. Если чековая книжка находится в руках у ограниченного числа доверенных лиц, то с денежными знаками могут работать все члены коллектива. Рабочий, из-готовив партию деталей, получает за них на складе, по заранее утвержденной цене определенную сумму денег, из которых он оплачивает заготовки, инструмент, рассчитывается за энергию, выплачивает определенную сумму за амортизацию производственной площади и станка, оплачивает ремонт и обслуживание станка и приспособлений. Остаток денег на конец месяца, который составляет разницу между полученными и ис-траченными деньгами, он сдает в бухгалтерию и получает взамен их настоящие, гознаковские.

Хотелось бы отметить следующее, очень важное обстоятельство: и лимитно-чековая система, и ее более развитые формы не заменяют и не отменяют технико-экономического планирования, контроля и учета затрат. То есть система формального хозрасчета не исчезает, а наполняется живым содержанием хозрасчетных отношений.

Более того, даже такие самые прогрессивные на сегодня хозрасчетные методы, как аренда и кооператив, не могут дать должного эффекта, если будет запущено планирование, опирающееся на научно обоснованные нормативы, контроль, учет и анализ. Нормативный метод учета затрат, несмотря на его сложность, не только не противоречит новым методам хозяйствования, он должен применяться в органическом сочетании с ними.

Попутно замечу, что есть две очень серьезные силы торможения на пути чеков, денежных знаков и аренды. Первое это плохое планирование, ког­да плановики не в состоя­нии четко спланировать работу, рассчитать внут­ренние цены, определить лимиты. И второе — пло­хой учет, когда все свали­вается «до кучи», из кото­рой совершенно невозмож­но выделить вклад того пли иного подразделения в конечные результаты про­изводства.

Да и третья сила помо­гает тормозить дело. Это — сила инерции, которая часто переходит в ярост­ное сопротивление пере­менам. Ведь чеки и тем более денежные знаки требуют дополнительной работы, усилий ума и во­ли. Куда проще считать­ся хорошим специалистом, выполняя работу регист­ратора затрат. Но это не­большое отступление.

**— Бригадный подряд, лимитно-чековая система - это довольно «обкатан­ные» формы хозрасчета. Гораздо больший интерес вызывают воскресшие из времён НЭПа и более ранние формы хозяйствования**

— Хорошо. Возьмём арендный подряд. Это уже форма имущественного найма. Если во всех предыдущих формах хозрасчета работник только считался хозяином производства, будучи наемным, то здесь он действительно становится хозяином средств производства, хотя и на время. А становясь хозяином, работник приобретает самостоятельность в организации труда и хозяйственной деятельности.

Вместе с тем эта самостоятельность — хотя и пишется, что она «полная», — ограничивается рядом условий, которые арендный коллектив обязан соблюдать.

Условие первое. Предприятие вместе с правом распоряжаться своей собственностью «передает» арендному коллективу и ответственность за выполнение своих договорных обязательств. То есть арендатор не вправе сказать: это я буду делать, а это — не буду. Правда, при этом надо всегда предоставлять арендному коллективу возможность выпускать продукцию или оказывать услуги сверх договорных обязательств. Смысл аренды пропадает, если арендатора лишить возможности, хотя бы теоретической, делать что-то сверх того, что его обязывают условия аренды.

Второе. Арендный коллектив остается в составе трудового коллектива предприятия, поэтому он не только пользуется всеми его льготами и правами, но и подчиняется общему режиму работы.

И третье условие. Все­ми материальными и энер­гетическими ресурсами арендный коллектив снаб­жается предприятием. Следовательно, он нахо­дится в этом смысле в полной зависимости от предприятия.

**— Ну а кооперативы? Это ведь уже более самостоятельные коллективы?**

— Кооперативы при предприятиях — практи­чески те же арендные кол­лективы. Они также огра­ничены в своих действи­ях, работают на основных фондах предприятия, ма­териальные ресурсы пре­доставляет оно же. Как правило, в кооперативах состоят штатные работни­ки предприятия, подраба­тывающие в нерабочее время.

Однако есть и сущест­венные отличия, которые ставят кооператив на бо­лее высокую ступень хозяйствования, чем аренду. Члены кооператива вкладывают личные средства, есть риск их потерять, и это заставляет их работать с гораздо большим напряжением, чем при аренде. Кооператив имеет счет в банке, он может приобретать материалы на стороне, изготавливать не только ту продукцию, которая нужна предприятию, но и для других потребителей. Накопив средства, кооператив может выкупить основные фонды у предприятия или создать собственное автономное производств и на других площадях.

Тем не менее с помощью аренды и кооперативов не pешить до конца проблему «хозяина производства». Хотя бы потому, что вне сферы влияния этих форм оказывается большая часть промышленности, особенно средних и крупных предприятий. Но и для них теория и практика нашли уже подход, который обещает резко поднять заинтересованность всех членов коллектива в росте эффективности производства и бережном отношении к материально-энергетическим ресурсам. Это — акционерная форма финансирования производственного и социального развития.

Суть акционерной фор­мы хозрасчета заключает­ся в том, что определен­ная часть прибыли или дохода выплачивается в виде дивидендов на сред­ства, вложенные работни­ками в развитие предпри­ятия. Чем выше прибыль, тем больше будут получать дивидендов владельцы акций. А прибыль будет тем выше, чем больше будет порядка на предприятии, чем более добросовестно будет относиться к делам предприятия тот же работник предприятия, который приобрёл акции.

Рассмотрев этот генезис хозрасчетных форм— от простой бригадной организации труда к акционерным обществам, можно сделать вывод: идти вперед и развивать хозрасчет можно только в направлении передачи средств производства в руки тех, кто непосредственно работает на них. Не изощряться в детализации плановых расчетов и усложнении условий премирования, а сосредоточить все внимание на отработке действительно хозрасчетных отношений.

— **Теперь, наверное, самое время поговорить о главном - как внедрять новые методы хозяйствования?**

— Существует общепринятая установка: прежде чем внедрять что-то новое, надо сначала навести порядок. Если это относят к экономике, то обычно выдается такой рецепт: наведите порядок в планировании, нормировании, организации оплаты труда и т. д. Но при этом упускается из виду очень важное обстоятельство, которое делает трудновыполнимым это условие: наводить порядок должны именно те люди, которые и довели уровень организации до такого состояния. В этом случае надо менять руководителей, а часто и исполнителей, что уже совсем нереально.

Более жизненным и эффективным является другой путь, который сравним с канадским приемом борьбы при игре в хоккей: шайба вбрасывается на половину противника, и ею овладевает тот, кто лучше подготовлен. Для экономики не шайбу, а новый метод хозяйствования предлагается «вбрасывать» тому подразделению, в котором его руководитель и коллектив наиболее восприимчивы к этому методу, хотят его внедрять. Или, говоря по-иному», сначала должен быть прорыв в переходе от старого к новому. Затем идет расширение «плацдарма», завоеванного новым методом, его начинают осваивать другие подразделения, перенимая опыт своих товарищей, которые здесь, рядом.

Именно так, кстати, и идет внедрение арендного подряда — сначала за него берутся передовые коллективы, а затем он охватывает постепенно одно подразделение за другим. Во внедрении коллективного подряда шли больше администра­тивным путем, что и яви­лось главной причиной его дискредитации: в сель­ском хозяйстве на подря­де работают чуть ли не 90 процентов всех рабо­чих, а существенного уве­личения темпов роста про­изводства не произошло, хотя эффективность под­ряда не вызывает никаких сомнений.

Если говорить более конкретно, то предприя­тие из всего арсенала но­вых методов должно вы­брать те, которые оно само считает наиболее при­емлемыми для своих ус­ловий, уровня подготовки кадров и восприятия но­вого.

**— Если я вас правиль­но понял, то нет и не мо­жет быть единого хозрас­четного «клише»?**

— Да, целесообразнее был бы «плюрализм» хо­зяйственных методов, то есть сосуществование различных способов хо­зяйствования. Даже на од­ном и том же предприя­тии. Именно это и обес­печит движение к наибо­лее эффективным мето­дам хозяйствования, кото­рые постепенно вытесня­ют менее совершенные формы.

Но, думаю, не следует исключать и иной путь — внедрения сверху. Он тоже дает неплохие ре­зультаты. Все дело в том, насколько первое лицо — директор — готово лично само использовать новые методы хозяйствования и держать под жестким контролем их внедрение. Вообще надо помнить, что проблема внедрения — это прежде всего пробле­ма первого руководителя. Там, где он не готов, не понимает сути нового или боится его, бесполезно даже начинать внедрение, поскольку он всегда най­дет доводы, о которых мы говорили выше: сна­чала наладьте планирова­ние, снабжение, нормиро­вание и т.п. Это вовсе не значит, что такого руководителя надо сразу менять, хотя и эта мера, как крайняя, может быть применена.

Беда в том, что многие наши руководители имеют низкий уровень подготовки, а экономическое мышление отсутствует у большинства. Поэтому их надо учить, применяя современные формы переподготовки, такие, как школа менеджеров при институте имени Плеханова в Москве. Необходимо создание широкой сети школ менеджеров для подготовки управленческого персонала различных ступеней управления.

— **Но смогут ли сами предприятия внедрять новые методы?**

— До сих пор распространение новых методов строилось по традиционной схеме: отраслевой институт разрабатывает методики и рассылает их подведомственным предприятиям. Часто эта рассылка подкреплялась приказом министерства: перевести, например, на подряд все предприятия к такому-то сроку согласно прилагаемому графику. Немудрено, что после этого редко где фактически применялся тот же подряд. Причина - в неподготовленности персонала предприятий, в том, что какой бы подробной ни была методика, учесть все особенности конкретного предприятия невозможно.

Внедрением новых методов хозяйствования должны заниматься хозрасчетные бюро или фирмы. Обладая обширным багажом не только различных методик, но и опытом практического внедрения, они гораздо быстрее и с большим эффектом смогут внедрить их, разработать общую стратегию совершенствования хозрасчета на предприятии, оказать помощь в переподготовке персонала.

Именно такой отдел отдел новых методов хозяйствования и создан при «Пензводпроме». Предполагается в последующем преобразовать его в консультационную фирму по труду, социальным вопросам и новым методам хозяйствования. Кроме разработок и внедрения, фирма будет осуществлять переподготовку управленческого персонала — преимущественно для тех предприятий, на которых внедряются новые методы, соединяя таким образом в единое целое исследования, разработку, внедрение и обучение.

Но это — завтрашний день.

Беседу вел А.Захаров

10 ноября 1988 года

«Пензенская правда»