

И. В. ПАРАМОНОВ

УЧИТЬСЯ УПРАВЛЯТЬ

СОДЕРЖАНИЕ

КНИГА ОБ ИСКУССТВЕ УПРАВЛЕНИЯ	3
СОВЕТУЯСЬ С ЛЕНИНЫМ	11
НОТ, ЦИТ И НАШИ ДНИ	23
О ТЕЙЛОРИЗМЕ, ФОРДИЗМЕ И ЗАРУБЕЖНОМ ОПЫТЕ	42
АВТОРИТЕТ ХОЗЯЙСТВЕННИКА	57
ОБЛАДЕНИЕ НОВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	80
МОРАЛЬНЫЕ И МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ	90
ОСОБО О СТРОИТЕЛЬСТВЕ	98
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С МЕСТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ВЫШЕСТОЯЩИМИ ОРГАНАМИ	109
РЫЦАРЬ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ	122
ШКОЛА СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ	140
УЧИТЬСЯ НАУКЕ УПРАВЛЕНИЯ	155

Иван Васильевич Парамонов

УЧИТЬСЯ УПРАВЛЯТЬ

Редактор А. С. ВОРОНИН
Мл. редактор А. И. ФИЛИМОНОВА
Худож. редактор А. Н. МИХАЙЛОВ
Техн. редактор Л. С. САЗОНОВА
Корректор В. Н. СОБЕННИКОВА

ИБ № 2133

Сдано в набор 19.11.82. Подписано в печать 09.03.83. А06885. Формат 60×90^{1/16}. Бумага типографская № 2. Журнально-рублиная гарнитура. Высокая печать. Усл. печ. л. 10,5/10,75 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 11,3. Тираж 90 000 экз. Заказ № 424. Цена 40 к. Изд. № 5442.

Издательство «Экономика» 121864 Москва, Г-59, Бережковская наб., 6

Ленинградская типография № 2 головное предприятие ордена Трудового Красного Знамени Ленинградского объединения «Техническая книга» им. Евгении Соколовой Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательства, полиграфии и книжной торговли, 198052, г. Ленинград, Л-52, Измайловский проспект, 29.

И. В. ПАРАМОНОВ

УЧИТЬСЯ УПРАВЛЯТЬ

МЫСЛИ И ОПЫТ
СТАРОГО ХОЗЯЙСТВЕННИКА

Издание 4-е



МОСКВА ЭКОНОМИКА 1983

Парамонов И. В.

П18 **Учиться управлять: Мысли и опыт старого хозяйственника. — 4-е изд. — М.: Экономика, 1983. — 168 с.**

Автор книги — Герой Социалистического Труда И. В. Парамонов — делится мыслями об управлении промышленностью, о научной организации труда, о стиле работы хозяйственного руководителя, исходя из своего богатого опыта руководства предприятиями, стройками, трестами.

В книге рассказывается об организаторской деятельности в промышленности Ф. Э. Дзержинского, содержатся воспоминания о Г. К. Орджоникидзе.

п 0604020101—073 32—83
011(01)—83

ББК 65.9(2)21

338

© Издательство «Экономика», 1977
© Издательство «Экономика», 1983

КНИГА ОБ ИСКУССТВЕ УПРАВЛЕНИЯ (Предисловие)

Строительство экономики развитого социализма, создание первой в мире системы планового управления народным хозяйством всей страны связано с формированием и активной деятельностью нового исторического типа хозяйственного руководителя — социалистического хозяйственника.

И смелые пятилетние планы, и грандиозный труд миллионов рабочих и крестьян дали эффект потому, что партия и государство нашли в массе народа тысячи замечательных организаторов, воспитали и обучили их, поставили к рулям хозяйственного строительства. Тем самым был выполнен завет Владимира Ильича Ленина, который говорил: «...мы знаем, что преданных интересам трудящейся массы и способных на руководящую работу людей очень и очень много среди рядовых рабочих и крестьян. Среди них очень много организаторских и административных талантов, которым капитализм не давал ходу, которым мы всячески помогаем и должны помогать выдвинуться и взяться за работу строительства социализма»¹.

Именно к таким талантливым руководителям — выходцам из народа — принадлежал и автор этой книги Иван Васильевич Парамонов. Сын портного и крестьянки, он уже с тринадцати лет начал работать по найму: учеником, рабочим мастерской, служащим конторы, строительным рабочим. Был солдатом. В октябре 1917 г. вступил в партию большевиков, еще раньше — после февральской революции — его избрали депутатом

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 39, с. 225.

солдатского комитета, а затем Совета рабочих и солдатских депутатов г. Жиздры.

Иван Васильевич Парамонов был делегатом IV Всероссийского чрезвычайного съезда Советов (1918 г.) и VII Всероссийского съезда Советов (1919 г.), участвовал в работе IX съезда партии в 1920 г., неоднократно избирался членом городских и областных Советов, районных и областных комитетов партии.

Уже в июне 1918 г. Ивана Васильевича в числе первых направили в возникшую после первых шагов социалистической национализации новую область партийной и государственной деятельности — на хозяйственную работу в уездном совнархозе. И с тех пор, до июля 1954 г., когда по состоянию здоровья он вышел на пенсию, Иван Васильевич трудился на хозяйственном фронте. С 1922 г. он 32 года непрерывно работал в угольной и горной промышленности, на одном из ведущих участков индустриализации.

И. В. Парамонов принадлежал к среднему звену хозяйственных руководителей, к той категории, которых мы называем «капитанами хозяйства», «командирами производства». На этих руководителях лежит основная тяжесть повседневной работы по управлению экономикой, так называемая «текучка». Здесь решается в конечном счете успех всех других мероприятий. И. В. Парамонов был управляющим Анжеро-Судженского рудоправления, управляющим Черембассом, трестами «Ураласбест», «Челябуголь», «Карагандашахтстрой», «Сталиногорскшахтстрой», «Мосшахтстрой», «Мосграждануглежилстрой».

Партия и государство высоко оценили работу И. В. Парамонова: за успешную работу по строительству шахт Мосбасса ему было присвоено в 1948 г. звание Героя Социалистического Труда.

Огромный жизненный опыт, связанный с активным участием в величайших событиях нашей эпохи: Великой Октябрьской социалистической революции, гражданской войне, индустриализации, Великой Отечественной войне, восстановлении народного хозяйства, дал Ивану Васильевичу исключительный материал. В сочетании с большой работой над научной литературой, с глубокими размышлениями знающего и думающего талантливого хозяйственника этот опыт позволил И. В. Парамонову написать ряд очень интересных книг: «Пути пройденные» (два издания 1966 и 1970 г.), «Человек редкой судьбы» (1973 г.), «Командарм угольного фронта» (1977 г.) и, наконец, «Учиться управлять», выдержавшую уже три издания, переведенную в Болгарии.

О чем эта книга? К какому жанру она принадлежит?

На первый вопрос ответить легко. Это книга об управлении производством, точнее — о науке управления, а еще точнее — об искусстве управления.

Теория управления, по моему глубокому убеждению, должна состоять из двух частей — собственно теории и систематизи-

рованного опыта хозяйствования (искусства управления). Книга И. В. Парамонова — лучшее доказательство и возможности, и необходимости искусства управления. Он правильно отмечает недостатки «чистых» курсов по управлению: «Среди них встречаются интересные работы, но пишут их в основном экономисты и чувствуется, что сами они никогда не управляли предприятиями или стройками. Работники народного хозяйства нуждаются не только в изучении теории научного управления, но и в ответах на практические вопросы: как управлять и как действовать в тех или иных сложных конкретных условиях. Таких ответов в нашей литературе мало» (с. 157—158). Да, наиболее слабо у нас разработано именно искусство управления. А без него теория управления не может быть цельной, полной.

Теперь о жанре. Это книга редкого, но исключительно ценного жанра: своего рода нечто среднее между собственно мемуарами и научной монографией. Это — научно систематизированный опыт. Автор не абсолютизирует опыт. Опыт для него — прежде всего повод, основа для того, чтобы более глубоко обдумывать проблемы управления. Именно в таком ключе хозяйственнику наиболее полезно обобщать свой опыт.

Конечно, даже мемуары хозяйственных кадров уже представляют большую ценность. Но если опытный руководитель довел работу над анализом своего опыта руководства от собственных мемуаров до обобщений и размышлений, то такие книги приобретают исключительное значение.

Чей опыт обобщает автор? Прежде всего свой собственный. Далее это опыт тех хозяйственных руководителей, с которыми Иван Васильевич работал рядом, чей стиль и методы руководства он наблюдал.

Особое место занимает анализ автором стиля тех выдающихся партийных, государственных руководителей, под началом которых он работал. Это прежде всего легендарный Серго — Г. К. Орджоникидзе и «железный Феликс» — Ф. Э. Дзержинский. И. В. Парамонов использовал речи и статьи Г. К. Орджоникидзе и Ф. Э. Дзержинского, мемуары о них, другую литературу. Такое прочтение материалов о руководителях глазами опытного хозяйственника — тоже заслуживающая одобрения особенность книги «Учиться управлять». В книге немалое место занято и изложение отношения И. В. Парамонова к той или иной научной литературе, нашей и зарубежной.

Автор не замыкается на анализе опыта хозяйственного управления. Постоянно проводя идею специфики хозяйственного руководства, И. В. Парамонов четко видит и общие черты всех видов управления в социалистическом обществе. Поэтому он обращается к опыту военных руководителей (например, Г. К. Жукова и К. К. Рокоссовского), к опыту крупного организатора научной работы — Н. М. Федоровского. В их опыте И. В. Парамонов находит те элементы искусства управления, которые чрезвычайно полезны и командиру производства.

Такой анализ очень важен, особенно если говорить о военном руководстве. На полях сражений сталкивались не только бойцы и техника, но и две науки управления — советская и буржуазная. И это «сравнение» никогда не было в пользу буржуазной теории военного управления. Так что у военных руководителей, у советского военного руководства есть чему учиться и надо учиться.

И. В. Парамонов рассматривает опыт хозяйствования с единственно правильной позиции: не только как опыт успехов, но и как опыт неудач, ошибок. Последним он придает не меньшее значение, чем успехам: «Социалистическую систему управления и хозяйствования мы, можно сказать, выстрадали в мучительных поисках, испытывая радость находок и горечь промахов и ошибок» (с. 12). Он напоминает завет Г. К. Орджоникидзе, который говорил: «Изучите каждую свою ошибку, каждый промах, и исправляйте их, и тогда дело хорошо пойдет» (с. 140).

Зрелость такого подхода, к сожалению, не всегда оценивается. Как правило, стремятся рассматривать передовой опыт и относительно мало изучают ошибки. Не потому ли в практике нередко повторяются одни и те же ошибки? Успехи не всегда располагают к критическому анализу, велика радость победы. А ошибки требуют беспощадной трезвости. Конечно, только на опыте ошибок двигаться вперед нельзя. Именно диалектическое сочетание, переход от анализа ошибок к анализу причин успеха, переход от анализа неудач к распространению передового опыта — один из основных методологических принципов теории управления.

К какого рода обобщениям стремится автор? В целом он стремится к тому, чему посвящена теория управления: к поиску правил, принципов эффективного руководства. «Эти обобщения могли бы стать не только руководством в практической деятельности хозяйственников, но и ценным пособием... при разработке методики научного управления» (с. 158).

Управлению нужны обобщения, объективные принципы. Автор пишет, какой дорогой ценой приходилось преодолевать субъективизм, волюнтаризм. «Немалый ущерб народному хозяйству принесла чрезмерная вера в силу администрирования, приказа, указания. Некоторые считали, что мы „все сможем“ — стоит лишь захотеть, приказать, нажать. А объективные экономические законы не позволяют делать все, что захотим» (с. 13).

Забота об усилении научности управления, постоянное подчеркивание необходимости познать объективные законы, выработать соответствующие им научные принципы — вот тот замечательный вывод, который делает автор из опыта хозяйственного руководства.

Красной нитью проходит через книгу «Учиться управлять» и другая фундаментальная идея, вынесенная в заглавие книги:

управлению можно и нужно учиться. Раз есть объективные законы, раз есть принципы, их надо изучать, ими надо овладеть, надо уметь применять их на практике.

Сам Иван Васильевич постоянно пишет о своем стремлении учиться, о недостаточности университетов жизни, какими бы исключительно ценными они ни были. Без школы жизни невозможно формирование подлинного хозяйственного руководителя, как настоящего командира вне боя. И. В. Парамонов не раз говорит об ограниченности учебы, о недостаточности одних знаний. Но он убедительно показывает, что в то же время знания и учеба нужны. С какой горечью спустя многие годы он жалеет о так и не дописанной дипломной работе. Стремление учиться всегда, «везде, у всех, в том числе на местах, у подчиненных» автор подмечает у таких государственных деятелей, как Г. К. Орджоникидзе и И. Т. Тевосян. Это черта всех лучших наших хозяйственников. В этом упоре на учебу — еще один непреходящий урок хозяйственным кадрам из книги и из личной жизни И. В. Парамонова.

В книге большое место занимает критический анализ опыта и теорий буржуазного управления. До Великой Октябрьской социалистической революции Иван Васильевич более 10 лет в буквальном смысле гнул спину на различных хозяев. Эта эксплуатация породила в нем ненависть к капитализму. Вместе с тем он видит, что в капиталистическом хозяйствовании есть элементы, которые полезно и нужно критически изучать; это — элементы организации труда и производства. Взять все ценное у старого строя, у его теоретиков и практиков, применить это творчески в наших условиях, обратить против нашего врага и его достижения — так ставил вопрос В. И. Ленин. И автор постоянно следует этому ленинскому указанию. Он изучал внимательно труды Тейлора, Файоля, Форда, Эмерсона. И. В. Парамонов был в 1925 г. в Китае, в 1930 г. ознакомился с организацией и технологией добычи, обогащения и переработки асбеста в Канаде, США и Германии. И во время этих поездок он искал и находил то рациональное, что можно применить у нас. Автор отмечает, например, ценность опыта организации обучения хозяйственных руководителей в капиталистических странах.

В то же время, описывая ошибочное копирование структур управления крупных американских монополий в наших условиях, он предостерегает против бездумного подражательства, простого копирования даже лучших элементов зарубежного опыта.

Как бы ни был важен и полезен зарубежный опыт, основные проблемы нашего управления — первого в мире централизованного планового хозяйствования — нам пришлось, приходится и придется в будущем решать самим. И книга «Учиться управлять» содержит много важных и интересных проблем, а также подходов и вариантов их решений.

К каким же конкретным проблемам управления обращается автор?

Прежде всего это проблема хозяйственного руководителя. Автор исходит из важного положения: хозяйственный руководитель должен быть профессионалом, а хозяйственное руководство — это профессия. Об этом писали ученые. Но в книге опытного хозяйственника данное положение аргументировано десятилетиями практической деятельности. В чем особенность данной профессии? Автор снова дает совершенно правильный ответ. Руководитель отличается от специалистов, от всех «знающих» тем, что он «умеет делать». А в «умении делать» на первое место ставится умение работать с кадрами, подбирать их, оценивать, воспитывать и растить. «Убежден: самое важное качество руководителя — умение подбирать людей. Это — искусство и в то же время наука» (с. 62).

Мысли об авторитете руководителя, о качествах руководителя, воспитании этих качеств, формах и методах совместной работы с партийными и советскими органами заслуживают включения в любой учебник по управлению. Но автор освещает именно искусство работы с кадрами: достаточно вспомнить, как тонко и глубоко он анализирует преимущества и недостатки стабильности и мобильности кадров, как гибко подходит он к вопросу о том, сколько лет должен работать на том или ином посту хозяйственный руководитель, как тонко пишет он о роли партийного руководства в жизни хозяйственного руководителя.

Другой большой круг проблем, волновавших автора в ходе его практической деятельности, — вопрос о методах руководства, сочетании материальных и моральных стимулов, административных и экономических рычагов. Из тех лет, которые у нас принято называть периодом особого упора на административные рычаги, автор вынес глубокое убеждение в необходимости прежде всего использовать рычаги экономические. Он принадлежал к той части передовых советских хозяйственников, которые активно выступали за курс партии на экономичность и эффективность, производительность и качество, за назревшую экономическую реформу. Не случайно И. В. Пармонов напоминает нам, что в одном из самых выдающихся политических, социальных, моральных подвигов трудящихся нашей страны — стахановском движении — огромную роль играли и материальные стимулы. Автор активно защищает систему оплаты, которую мы сегодня называем бригадным подрядом, а он — аккордной оплатой.

Из опыта прошлого вынес Иван Васильевич еще одно глубокое убеждение, которое он активно отстаивает, — убеждение в необходимости хозяйственного расчета. Идет ли речь о разбухании строительства, о запасах неиспользованных материалов, о не самых эффективных проектах — везде он в конечном счете видит недостаточную действенность хозяйственного расчета,

его нарушения, ограниченность. Вот почему в таких восторженных выражениях пишет автор о начавшейся в годы написания книги экономической реформе.

И. В. Парамонов долгие годы отдал строительству, поэтому в книге много соображений об организации и управлении именно в данной отрасли. Часть его идей созвучна проводимой в настоящее время работе по совершенствованию управления строительством. Ряд очень интересных мыслей могли бы быть практически реализованы в дальнейшем.

Как и во всякой книге, в работе И. В. Парамонова есть места, которые требовалось бы прокомментировать. Так, говоря о А. К. Гастеве и П. М. Керженцеве, о нашей науке управления 20-х годов, автор обходит и острый спор между этими двумя течениями, и ошибки, которые были свойственны обоим течениям. А ведь именно эти ошибки и самая основная из них — невнимание к главному рычагу социалистического хозяйствования — перспективному директивному планированию — не позволили науке управления в 30-е годы активно включиться в процесс индустриализации.

Есть и другие моменты, требующие комментариев. Но ведь И. В. Парамонов писал не научное исследование. Он писал о том, что он знает, как он делал. И, естественно, писал так, как он понимал тот или иной вопрос. И для нас очень ценен такой подход.

В январе 1983 г. Ивану Васильевичу Парамонову исполнилось бы 90 лет. К сожалению, смерть (в 1981 г.) помешала ему лично подготовить четвертое издание книги «Учиться управлять» к печати. По просьбе издательства и с согласия дочери автора Л. И. Парамоновой при подготовке четвертого издания мною в тексте сделаны небольшие изменения.

Думаю, что автор с ними полностью согласился бы. В основном они касаются изъятия взятых из газет и уже не актуальных сегодня примеров. Некоторые идеи автора о путях совершенствования управления, сами по себе очень верные, были изложены в тесной привязке к проводившимся после 1965 г. конкретным мероприятиям. Сохранять эти места без развернутых комментариев сегодня уже было бы нецелесообразно. Но брать на себя роль критика неудобно, так как сам автор, почти несомненно, подверг бы эти места редакции. Пришлось сократить несколько абзацев. Все сокращения не составили в совокупности и двух страниц текста.

Со страниц книги «Учиться управлять» встает образ самого автора — типичного советского хозяйственного руководителя. К сожалению, как еще неполно и порой неудачно показан хозяйственник прошлого в нашей литературе.

Но вот, читая эту книгу, мы можем получить достаточно полное и яркое представление о типичном советском хозяйственном руководителе.

Он заботится о трудящихся, уважает их.

Он ценит и уважает своих руководителей — партийных и хозяйственных. Но он тверд в отстаивании позиции, которую считает правильной, — даже если ему приходится выступать против вышестоящих инстанций.

Он смело пишет об ошибках, ему чуждо самолюбование даже при описании выдающихся дел.

Его последние слова в книге не о себе, а о будущем, они обращены к преемникам: «Партия наша воспитала большую смену высокообразованных, технически подкованных кадров. Хочется, чтобы они впитали наш опыт, не повторяя наших ошибок. Хочется, чтобы молодые кадры сочетали современные научно-технические знания с идейной закалкой большевистской гвардии» (с. 167). Таков подлинный образ советского хозяйственного руководителя.

Собственно, только такими и могли быть творцы величайшего явления в мировой истории — первой в мире планируемой экономики социалистического общества.

Г. Х. ПОПОВ

СОВЕТУЯСЬ С ЛЕНИНЫМ

История советской промышленности является сокровищницей великого беспримерного опыта социалистического строительства. Впервые в мире складывалась новая, небывалая система управления и хозяйствования. Мы ее создавали и строили, делали и переделывали, находясь в творческом поиске. Ведь мы, большевики, шли неизведанными путями, когда каждый новый шаг вперед становился открытием. Мы и ошибались, и отступали, но, невзирая на трудности, устремлялись вперед и достигали победы.

На моем веку — старого коммуниста, старого хозяйственника принималось немало важных партийных и государственных решений в области экономической политики и организации промышленности. Опыт и возраст хозяйственников моего поколения дают нам право со знанием дела судить и о прошлом и о настоящем. Позволю себе со всей убежденностью утверждать, что решения партии по вопросам совершенствования руководства промышленностью, улучшения организации, планирования производства, принятые в период начиная с сентябрьского (1965 г.) Пленума ЦК КПСС, относятся к числу важнейших актов, принятых за годы существования Советской власти.

С гордостью отношу себя к числу первых советских хозяйственников. Я был послан партией на хозяйственную работу в середине 1918 г., начинал ее в г. Жиздре, в уездном совнархозе, затем работал в облсовнархозах Дона и Кубани, в угольной промышленности Кузбасса, Черембасса и Урала, в асбестовой и рудной промышленности, на шахтном строительстве в Караганде и Мосбассе, на жилищном строительстве в Москве. Меня можно отнести к числу тех людей, для которых

история социалистической промышленности является и историей собственной жизни.

Социалистическую систему управления и хозяйствования мы, можно сказать, выстрадали в мучительных поисках, испытывая радость находок и горечь промахов и ошибок. С тем большим удовлетворением мы восприняли экономическую реформу и организационную перестройку, видя в них и синтез нашего накопленного опыта, и смелые новаторские шаги вперед.

Постановление сентябрьского (1965 г.) Пленума ЦК КПСС «Об улучшении управления промышленностью, совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства» по своему огромному значению можно сравнить лишь с хозяйственной реформой, осуществленной в нашей промышленности в 1921 г., когда советские предприятия впервые становились на рельсы хозрасчета. В. И. Лениным были тогда во всем объеме поставлены вопросы о прибыльности, о рентабельности, об умении торговать, о материальном стимулировании, т. е. об экономических рычагах хозяйственного развития. Позднее у нас было немало, а в послевоенные годы даже более чем нужно хозяйственных перестроек, значительная часть которых носила преимущественно организационно-административный характер. От главков и синдикатов мы переходили к отраслевым объединениям-концернам, от ВСНХ — к Наркомтяжпрому и затем к многочисленным наркоматам, а после войны — к министерствам, которые неоднократно разукрупнялись и укрупнялись; от министерств мы переходили к совнархозам. Все это были удачные и неудачные поиски организационных решений, весьма важных, диктовавшихся гигантским ростом производства. Но они далеко не всегда затрагивали основную ячейку производства — предприятие. А если и затрагивали, то не всегда приводили к лучшему. Прежние министерства ограничивали самостоятельность предприятия, лишали его прав и тем самым тормозили проявление инициативы. Но если аппарат министерств, находясь далеко, не всегда мог достать рукой до предприятия, то созданные в 50-х годах совнархозы, стоя ближе к предприятиям, доводили опеку над ними до самой крайности.

В. И. Ленин никогда не зарекался в том, что раз найденные формы управления будут извечными. Наоборот, он не раз предупреждал, что нам придется идти на переделки.

Но, наблюдая административные реформы, которые осуществлялись в течение десятилетия до октябрьского (1964 г.) Пленума ЦК КПСС, не раз приходилось вспоминать слова В. И. Ленина: «У нас ужасно много охотников перестраивать на всяческий лад, и от этих перестроек получается такое бедствие, что я большего бедствия в своей жизни и не знал»¹.

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 326.

Проводившиеся перестройки органов управления приводили к перебоям в снабжении и сбыте, затрудняли финансирование предприятий, усложняли планирование. Из своего опыта работы в промышленности знаю — и это подтвердит любой директор, — что предприятию для нормальной и успешной работы нужны прежде всего своевременное и бесперебойное снабжение, обеспеченный сбыт продукции, нормальное финансирование, побольше самостоятельности, поменьше дерганья и инстанций, утверждающих планы и требующих отчеты. Чрезмерная централизация, точно так же как и преувеличенная децентрализация, в конечном счете лихорадит производство, и весь гвоздь в том, чтобы найти гармоническое равновесие. По-моему, такое равновесие обеспечивалось в 1932—1937 гг., когда Наркомтяжпромом руководил Г. К. Орджоникидзе. Такое равновесие, хотя и не без серьезных трудностей, складывается теперь, и оно, несомненно, будет достигнуто с завершением экономической и организационной перестройки.

Опыт мой говорит о том, что число управляющих инстанций для крупных и крупнейших заводов не должно превышать двух, для остальных — трех. Чтобы управляющие инстанции не обезличивали и не подменяли одна другую, необходимо установить правильное организационное разделение управленческого труда. Мне приходилось работать преимущественно при трехступенчатой структуре управления: наркомат (министерство) — трест — предприятие. Разделение функций было такое: наркомат (министерство) занимается руководством общего характера, утверждает планы производства, капитального строительства и финансирования, организует сбыт продукции, обеспечивает фондами материально-технического снабжения и контролирует выполнение планов. Трест распределяет производственные задания между шахтами, стройками и предприятиями, обеспечивает сбыт продукции, реализацию фондов, бесперебойное снабжение и планомерную работу предприятий, контролирует и обобщает опыт их работы. Шахты, стройки и предприятия непосредственно организуют производство и строительство. Такая структура управления вполне оправдала себя.

Кардинального улучшения производства мы можем добиться, лишь управляя с помощью экономических рычагов, расширив права и самостоятельность предприятий истроек, контролируя их работу рублем. Именно так и поставлен вопрос решениями съездов КПСС и пленумов Центрального Комитета.

Немалый ущерб народному хозяйству принесли чрезвычайная вера в силу администрирования, приказа, указания. Некоторые считали, что мы «все сможем» — стоит лишь захотеть, приказать, нажать. А объективные экономические законы не позволяют делать все, что захотим. Чисто административные методы в управлении производством противоречат экономической сущности социалистического способа производства.

Усиление роли экономических методов руководства хозяйством, экономических рычагов, по сути, является утверждением ленинских принципов хозяйствования, выдвинутых в связи с переходом к нэпу и принесшим нам в довольно короткие сроки замечательные успехи. В невероятно трудных условиях разрухи, вызванной империалистической и гражданской войнами и иностранной интервенцией, Россия нэповская стала Россией социалистической.

Очень большое значение имеет проводимая ныне организационная перестройка управления отраслями народного хозяйства. В целях совершенствования системы организации управления производственными предприятиями сначала были проведены опыты создания объединений. В числе первых объединений были: Ленинградское оптико-механическое объединение (ЛОМО), ЗИЛ, «Уралмаш» и ряд других. Опыт их работы свидетельствовал, что в объединении значительно больше рост объемов производства и производительности труда, скорее внедряется новая прогрессивная техника, повышается рентабельность. Как отмечалось на XXIV съезде КПСС, накопленный опыт показал, что только крупным объединениям под силу сосредоточить достаточное число квалифицированных специалистов, обеспечивать быстрый технический прогресс, лучше и полнее использовать все ресурсы.

В марте 1973 г. ЦК КПСС и Совет Министров СССР приняли постановление «О некоторых мероприятиях по дальнейшему совершенствованию управления промышленностью». Согласно этому решению министерства разработали генеральные схемы управления отраслями на основе создания производственных, научно-производственных и промышленных объединений.

«Объединения, — подчеркивалось на XXV съезде КПСС, — это качественно новое явление в управлении промышленным производством. Они представляют собой не механическое соединение предприятий, а единый производственно-хозяйственный комплекс, в котором органически слиты наука и производство, широко развиты специализация и кооперирование»¹.

Размышляя о решениях съездов партии и пленумов ЦК КПСС, вчитываясь в Положение о социалистическом государственном производственном предприятии, присматриваясь к ходу совершенствования всего экономического механизма, каждый из нас, старых хозяйственников, прежде всего обращается к Ленину. По Ленину партия проверяет свои действия. Всякий раз спрашиваем себя: «А что думал об этом Ленин?», «А как мы делали при Ленине?»

Вспоминается одно выступление Владимира Ильича.

Подходил к концу восемнадцатый год — первый год существования Советской власти. Уже были национализированы не

¹ Материалы XXV съезда КПСС. М.: Политиздат, 1976, с. 131.

только крупная промышленность, банки, транспорт, но и средние, а также значительная часть небольших предприятий. Совнархозы выступали тогда «собирателями» промышленности, но они все же не в состоянии были «переварить» то огромное хозяйство, которое легло на их плечи. Остро стояли и проблема кадров, и вопрос о методах социалистического хозяйствования. В это время в Москве состоялся II Всероссийский съезд совнархозов. Я был делегатом этого съезда от Жиздринского совнархоза. Съезд проходил в гостинице «Метрополь», превращенной во 2-й Дом Советов после переезда правительства из Петрограда в Москву в марте 1918 г.

На съезде был заслушан доклад ВСНХ о состоянии промышленности. Из доклада мы узнали, в каком тяжелом, даже катастрофическом состоянии находилось тогда хозяйство Советской России. Развертывались фронты иностранной интервенции и гражданской войны. У нас не было Донбасса и Урала. Потеря Донбасса отняла 75 процентов производства металла. Потеря Урала отняла еще 21 процент. Производство металла сохранилось лишь на уровне 4 процентов дореволюционного. Особенно тяжело обстояло дело с топливом. От нефти мы были отрезаны.

Запасы ранее добытого угля давно были использованы. Большая часть заводов перешла на отопление дровами, а на дровозаготовках мы столкнулись с большими трудностями из-за отсутствия фуража, продовольствия и пил. Текстильной промышленности угрожала остановка. Запасы хлопка подходили к концу. Но и при таких крайне тяжелых условиях большевистский оптимизм не покидал нас.

25 декабря, на шестой день работы съезда, выступил В. И. Ленин, встреченный восторженными овациями. Я уже до того видел и слушал Ленина, но всякий раз встреча с Ильичем оставляла неизгладимое впечатление. Не знаю, что больше всего влияло на каждого из нас: глубина ли личного обаяния, непререкаемый авторитет ли вождя, сила ли логики его слов? Наверное, все, вместе взятое.

В большой речи Ленин обрисовал международное положение Советской России и наши ближайшие хозяйственные задачи.

Как сейчас помню его замечательные слова:

«И теперь мы все еще должны каждый месяц ценить больше, чем прежние десять лет... мы не только охраняем Российскую республику, но и творим великое дело для мирового пролетариата. От нас требуется большое напряжение, большая работа...»¹

В. И. Ленин отмечал, что за первый год существования Советского государства общий план управления промышленностью, национализированными предприятиями и целыми отраслями промышленности выработан и поставлен на твердую

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 37, с. 397.