

**ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЦИКЛА
(на примере Куйбышевского завода кабелей связи)**

© 2011 М.В. Михейкина*

Ключевые слова: форма организации производства, институциональная среда, кооператив, малое предприятие, институциональные интересы.

На примере конкретного предприятия рассматриваются изменения организационных и институциональных условий хозяйствования предприятия в условиях трансформации плановой экономики 1985 - 1991 гг.

Экономические реформы в СССР, принятые в рамках официально провозглашенного курса на перестройку социально-экономических отношений, затронули всех участников производственного процесса. На микроуровне в 1985-1991 гг. изменения были связаны не только с новыми условиями хозяйствования (с хозяйственным расчетом, переходом на самофинансирование), но и со сломом (или трансформацией) прежних институтов, с формированием разных групповых интересов.

В рамках данной статьи на конкретно-историческом материале рассматривается реальный опыт преобразования системы управления на предприятии плановой экономики, выявляются и анализируются мотивы поведения заводского менеджмента в условиях экономических преобразований 1985 - 1991 гг. В качестве объекта исследования выступает Куйбышевский завод кабелей связи (КЗКС) одной из наиболее промышленно развитых областей СССР - Куйбышевской области.

История пуска Куйбышевского завода кабелей связи типична для большинства индустриальных объектов советского периода: в 1952 г., как и многие крупные промышленные предприятия, он начал производственную деятельность в условиях стройки. Серийный выпуск кабельной продукции осуществлялся параллельно с возведением основных корпусов предприятия. Кадровый состав завода формировался за счет работников нескольких родственных предприятий горо-

да: заводов "Куйбышевкабель", "Металлист", 9-й ГПЗ и др. Основные ответственные должности главного инженера, главного технолога, главного энергетика заняли сотрудники завода "Куйбышевкабель".

На протяжении 1950-1980-х гг. КЗКС испытал несколько реформ-экспериментов по изменению "условий хозяйствования и организационного подчинения". Так, в 1957-1965 гг. в ходе упразднения отраслевых министерств и создания территориальных советов народного хозяйства (совнархозы), предприятия из общесоюзного и республиканского подчинения, в том числе КЗКС, были переданы в ведение образованного Куйбышевского Совета народного хозяйства¹. Предполагалось, что эта мера будет способствовать учету региональных интересов и кооперации местных предприятий. Реформа облегчила хозяйственные взаимодействия внутри областей и ухудшила межрегиональные связи, осложнила процесс согласования плановых финансовых показателей и нормативов между участниками в центре и на местах.

Так, просьбы Куйбышевского Совнархоза об уменьшении плана производства для КЗКС Советом Министров РСФСР игнорировались. Продолжительное время завод работал в навязанных ему условиях, интересы предприятия и его коллектива при принятии решений на высшем уровне не учитывались². Подобные явления можно объяснить разрастанием "экономики согласований"³, представлявшей уже не административно-командную систему, а сложный "бюрократический

* Михейкина Мария Васильевна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: miheykina@yandex.ru.

рынок”, построенный на обмене-торговле, осуществляемой как органами власти, так и отдельными лицами. Бюрократическая цепочка согласований уже в начале 1960-х гг. включала в себя четыре звена: Госплан РСФСР → Куйбышевский Совет народного хозяйства → Управление электротехнической и приборостроительной промышленности КСНХ → Директор предприятия.

Основой обычного рынка являются экономические права его участников, бюрократического - обязанности, например обязанность выполнять плановые показатели. Директора предприятий, являясь исполнителями инструкций, приказов, распоряжений отраслевого министерства (или управления) и его аппарата, в то же время становятся участниками согласований на всех четырех уровнях. Причем любой руководитель подчинялся не только непосредственному, но и вышестоящим начальникам. А поскольку вес органа власти тем больше, чем выше его иерархический уровень, решения в целом ориентированы на “верх” больше, чем на “низ”. Происходил отрыв системы управления от объекта управления⁴.

На микроуровне изменения были связаны с упрощением внутренней структуры предприятия. По распоряжению Куйбышевского СНХ (июнь 1959 г.) на ряде промышленных предприятий вместо имеющихся цехов открывались отделения и другие производственные подразделения. На КЗКС вместо цехов было создано несколько самостоятельных административно-производственных отделений, но уже в 1962 г. произошел возврат к цеховой структуре как к наиболее приемлемой форме управления производством, хотя структура цехов была изменена в соответствии с конкретными задачами коллектива каждого цеха и участка.

В условиях новой экономической реформы и укрепления единого народнохозяйственного комплекса в 1965 г. восстанавливалась централизованная отраслевая структура управления, СНХ упразднены⁵. В декабре 1965 г. в соответствии с приказом Министерства электротехнической промышленности СССР от (18.11.1965 г. □ 12) КЗКС перешел в его подчинение. Для коллектива завода, как отмечает А.К. Бульхин, это означало избавление от излишней опеки Куйбышевского совнархоза, появление надежд “на лучшее

финансирование из центра, оказание ему помощи, направленной на повышение эффективности производства”⁶. Таким образом, можно предполагать, что интересы трудового коллектива, руководства завода и отраслевого министерства в данном вопросе совпадали: целевое и плановое финансирование было возможно в условиях централизации управления.

Выполнение плановых производственных показателей являлось общей целью завода и отраслевого министерства. Тем не менее, в центре управления полного единения не было: задачи, выдвигаемые Госпланом РСФСР как годовые производственные планы, не соответствовали техническим возможностям завода.

Принятая в 1965 г. Пленумом ЦК КПСС хозяйственная реформа в промышленности, строительстве и транспорте (которую связывали с именем Косыгина) продолжалась. Ее основными целями было повышение эффективности экономики страны посредством совершенствования планирования, изменений в управлении и организации производства за счет повышения материальной заинтересованности работников в результатах труда. Главным показателем для предприятий стал не объем выпускаемой продукции, а прибыль от ее реализации. Предприятия получили право самостоятельно распоряжаться частью сверхплановой прибыли для премирования отличившихся работников, строительства жилья и т.д. Можно ли здесь говорить о совпадении интересов⁷ министерства и предприятия? Интересы совпадали в части получения средств из государственного бюджета, но не совпадали в части возможности использования полученной производителем прибыли. министерства в этих условиях теряли часть финансовых поступлений.

Одним из вариантов разрешения данного противоречия со стороны Министерства стала постепенная концентрация управления. В соответствии с приказом Министерства электротехнической промышленности СССР (от 28.10.1974 г.) на базе КЗКС и завода “Куйбышевкабель” было создано производственное объединение “Куйбышевкабель”, подчинявшееся Всесоюзному производственному объединению “Союзэлектрокабель” (ВПО). ВПО представляло собой дополнительную

управленческую структуру, реальное производство по-прежнему размещалось в разных регионах страны. Завод “Куйбышевкабель” некоторое время считался головным предприятием производственного объединения, хотя обязанности генерального директора исполнял директор КЗКС. В июне 1975 г. приказом заместителя министра МЭТП СССР А.К. Бульхин был назначен генеральным директором Куйбышевского производственного объединения “Куйбышевкабель”. На десять лет (1974-1984) ПО “Куйбышевкабель” утратило возможность использовать часть заработанных средств, которые сосредотачивались в ВПО, т.е., по существу, напрямую контролировались министерством.

Правительственные решения 1983 г. (Закон о трудовых коллективах представлял собой фактически первый крупный юридический акт на новом этапе развития самоуправления в СССР)⁸ - предполагали расширение прав предприятий, но уже не в части использования прибыли, а в части планирования и хозяйствования, повышения ответственности за результаты труда.

В начале нового курса на “перестройку”, в 1986 г., в ПО “Куйбышевкабель” около 60% производственных бригад работало на полном хозрасчете⁹. Годом подготовки обоих предприятий производственного объединения к переходу на полный хозрасчет, самокупаемость и самофинансирование явился 1987 г. От бригадной формы организации труда, его оплаты по конечным результатам и распределения заработков по коэффициенту трудового участия завод перешел на углубленную модель хозрасчета - на коллективный подряд всего коллектива. Но, несмотря на успехи отдельных производственных отделений, предприятие в целом не смогло выполнить план балансовой прибыли. В качестве причин, помимо реорганизационных трудностей, необходимо обозначить также и новые сложности, обусловленные необходимостью дополнительного согласования планов двух заводов - участников ПО: не только на уровне отраслевого министерства, но и городского комитета КПСС¹⁰. Система согласования планов, интересов стала еще более сложной и многоступенчатой.

Курс на перестройку оказался в прямом смысле “движением в обратном направле-

нии”: в отличие от тенденций последних 10-15 лет, “перестроечные возможности” отраслевых министерств воздействовать на использование финансовых средств предприятиями уменьшались. Об этом свидетельствовала и ликвидация ПО, и разукрупнение предприятий. Приказом МЭТП СССР по состоянию на 01.07.1988 г. Производственное объединение “Куйбышевкабель” было ликвидировано, а Куйбышевский завод кабелей связи (КЗКС) и завод “Куйбышевкабель” вновь стали самостоятельными предприятиями. Ликвидация “механизма торможения”, как именовали реформу отраслевых министерств, начатую по решениям июньского 1987 г. Пленума ЦК КПСС, обострила и ускорила формирование разных групп интересов внутри отраслевых центров управления и заставила искать новые формы воздействия на производственные предприятия. Одним из вариантов таких действий стало создание в 1987 г. специализированных банков (Внешэкономбанк, Промстройбанк, Агропромбанк, Жилсоцбанк, Сбербанк)¹¹.

Раскол интересов в центре управления, первые признаки которого мы отметили уже в начале 1960-х гг., в конце 1980-х стал явным. В условиях нараставшего хаоса, нарушения привычных взаимоотношений в “экономике согласований” и сопровождавшей их инфляции Госплан СССР, Министерство финансов СССР, Госкомитет СССР и Госбанк СССР с 1989 г. попытались установить норматив соотношения между заработной платой и производительностью труда, применяя меры экономического воздействия к предприятиям, их нарушавшим. Средства фонда оплаты труда сверх сумм, причитающихся предприятиям по утвержденному нормативному соотношению, и сумм, предназначенных на оплату труда за сверхплановый выпуск продовольственных товаров народного потребления, учреждениями банков СССР не выдавались. В этих условиях крупные предприятия воспользовались появившейся возможностью создавать на своей производственной базе кооперативы.

На микроуровне стремление стать финансово независимым от любого центра управления формулировалось заводским менеджментом как “задача научиться самостоятельно зарабатывать деньги”. В марте 1988 г. на

КЗКС начал работу научно-производственный кооператив "Автоконтроль". Его официально провозглашенная цель - ускорение работ по созданию и освоению в серийном производстве принципиально новых средств автоматизации и приемочного контроля кабелей связи¹².

Как видим, расхождение экономических интересов предприятия, с одной стороны, Министерства электротехнической промышленности СССР, планово-финансовых министерств, с другой, в 1988-1989 гг. приняли ярко выраженную форму. Предприятия стремились к большей хозяйственной самостоятельности и финансовой независимости.

Еще одним примером разности интересов предприятия и отраслевого министерства являлся вопрос перехода на аренду. КЗКС обращался с просьбой к МЭТП СССР перевести его с 1990 г. на условия аренды по плановой прибыли за год. Министерство же предлагало неприемлемый для завода вариант перехода в аренду по платежам, исходя из пятилетнего плана прибыли. Только через некоторое время Министерство удовлетворило просьбу предприятия и издало приказ о переходе КЗКС на арендную форму хозяйствования по балансу и состоянию на 01.07.1990 г. По договору с заводом министерство передало ему основные фонды сроком на 10 лет. Пользуясь этим правом, завод в течение второго полугодия 1990 г. передал основные фонды главных цехов их коллективам в субаренду для использования в кооперативной форме хозяйствования.

Число кооперативов сразу возросло: были созданы кооперативы "Элка", "Строительные материалы", "Агат", "Пчелка", в 1990 г. - НПК "Прогресс" (цех №4 по производству кабелей дальней связи), НПК "Дальняя связь" (цех №21 по производству кабелей дальней связи), НПК "Кристалл" (цех №10 по производству городских телефонных кабелей), НПЦ "СТЭК" (зарегистрирован в конце 1990 г. Советским райисполкомом). Таким образом, прежние цеха стали работать на кооперативных началах. Трудовые коллективы цехов - кооперативов стали осознавать собственные групповые интересы, связанные в условиях неопределенности и инфляции преимущественно с ростом заработной платы. Кооперативы создавались не только для более ак-

тивного участия в рыночных отношениях, но и для удовлетворения собственных нужд предприятия в необходимой продукции (например, кооператив "Плутон" - производство кабельных барабанов; кооператив "Василиса" - производство спецодежды).

К концу 1992 г. в составе КЗКС действовали 24 юридических лица: около 10 бывших заводских цехов основного производства, малое предприятие "Кабельснабсбыт", две агрофирмы и др.¹³

Предприятие действовало в условиях правового вакуума, так как в 1993 г. еще не было документа, регламентирующего порядок перевода промышленных предприятий в аренду.

Кооперативы являлись переходной формой организации производства и предпосылкой к созданию малых предприятий на базе КЗКС. При создании малых предприятий коллектив КЗКС выбрал государственную форму собственности, в качестве вида малого предприятия - научно-производственный центр.

Таким образом, можно утверждать, что к середине 1980-х гг. в системе управления народнохозяйственным комплексом СССР уже шли глубинные процессы, незаметно подтачивавшие складывающуюся десятилетиями институциональную структуру взаимоотношений на всех уровнях. Разночтения (или разное понимание интересов) всех участников производственного процесса особенно стали видны в ходе реализации реформ 1987-1988 гг. Попытка 1989 г. установить для промышленных предприятий жесткие нормы соотношения между заработной платой и производительностью труда, явилась выражением нарастающего "непонимания" министерствами нужд предприятий. С этого момента можно вести отсчет в реализации предприятиями своих интересов, проявившихся в смене экономического поведения (несмотря на то, что государство пока еще остается основным его собственником). Основным мотивом в принятии хозяйственных решений на микроуровне стала его фактическая коммерциализация.

Внутрипроизводственные структуры (цехи), преобразованные в кооперативы, оттягивали из ригидной, не умевшей приспособиться к изменениям административной экономики материальные и трудовые ресур-

сы и производили дополнительные наличные деньги¹⁴. Кооперативы, по сути, являлись переходной формой на пути создания малых предприятий. Если основными чертами кооперативов являлось решение частных производственных задач, специализация на выпуске определенной продукции, сохранение внутрипроизводственных связей, адаптация предприятия к нарождающимся рыночным отношениям, то малые предприятия имели уже ярко выраженную рыночную направленность, финансовую самостоятельность.

Таким образом, к началу рыночных реформ на микроуровне привычная институциональная среда потеряла устойчивость, что облегчало возможности ее последующей трансформации или разрушения.

¹ Бульхин А.К. На крутых поворотах судьбы. Самара, 2004. Т. 1. С. 110.

² Там же.

³ Найшуль В.А. Высшая и последняя стадия социализма // Погружение в трясину. М., 1991.

⁴ Там же. С. 40.

⁵ Там же. С. 36.

⁶ Бульхин А.К. Указ. соч. С. 178.

⁷ Михайлов А.М. Проблемы реализации экономических и институциональных интересов собственников факторов производства / под ред. А.В. Мещерова. М., 2006.

⁸ Аузан А.А. Социалистическое самоуправление в экономике: политэкономический аспект. М., 1990. С. 30.

⁹ Волжская заря. 1986. 27 мая.

¹⁰ Репортер. 2002. 23 авг.

¹¹ Медведков С. Банковская система в экономике переходного периода // Вопр. экономики. 1992. □ 12. С. 23.

¹² Бульхин А.К. Указ. соч. Т. 2. Самара, 2006. С. 560.

¹³ Волжская коммуна. 1992. 25 нояб.

¹⁴ Найшуль В.А. Указ. соч. С. 59.

Поступила в редакцию 29.08.2011 г.